

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

«_____» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління логістичною системою підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. екон. н., доцент

Ольга ГОГУЛЯ

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент

Ольга ТІМЧЕНКО

(підпис)

Виконав

Андрій ПОБЕРЕЖЕЦЬ

(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«29» листопада 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Побережцю Андрію Вікторовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління логістичною системою підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1945 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 25.11.2025

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «Концерн Хлібпром»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління логістичною системою підприємства.
2. Діагностика управління логістичною системою підприємства.
3. Напрями удосконалення управління логістичною системою підприємства.

Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ (підпис)

Ольга ТИМЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Андрій ПОБЕРЕЖЕЦЬ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління логістичною системою підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 »Менеджмент«
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і
адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Побережця Андрія Вікторовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 81 сторінці друкованого тексту, робота містить 26 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління логістичною системою підприємства. Розглянуто сутність поняття «логістика» у підприємстві, розкрито особливості управління логістичною системою підприємства та охарактеризовано методи оцінювання управління логістичною системою підприємства.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено діагностику управління логістичною системою підприємства. Наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано систему менеджменту підприємства та здійснення управління логістичною системою в підприємстві.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо напрямів удосконалення управління логістичною системою підприємства. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства, надано пропозиції щодо використання інструментів цифровізації в управлінні логістичною системою підприємства та проаналізовано використання зарубіжного досвіду управління логістичною системою підприємства.

Ключові слова: управління, логістика, логістична система, логістична діяльність, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність поняття «логістика» у підприємстві.....	9
1.2. Особливості управління логістичною системою підприємства..	17
1.3. Методи оцінювання управління логістичною системою підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	35
2.2. Аналіз системи менеджменту підприємства.....	40
2.3. Здійснення управління логістичною системою в підприємстві	47
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	56
3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства	56
3.2. Використання інструментів цифровізації в управлінні логістичною системою підприємства	61
3.3. Зарубіжний досвід управління логістичною системою підприємства	67
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та зростання вимог споживачів ефективне управління логістичною системою підприємства набуває особливого значення. Від злагодженої роботи логістичних процесів залежить не лише своєчасність постачання продукції, а й рівень витрат, якість обслуговування клієнтів, гнучкість реагування на зміни ринку та загальна конкурентоспроможність підприємства.

Сьогодні логістична система трансформується з суто операційної функції у стратегічний інструмент управління ресурсами, що забезпечує оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. У зв'язку з цим виникає необхідність у поглибленому вивченні сучасних підходів, моделей та інструментів управління логістичними системами, які відповідають умовам динамічного бізнес-середовища. Також, в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, українські підприємства стикаються з викликами адаптації логістичних систем до нових ризиків і обмежень, що потребує нових підходів до організації логістичної діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти управління логістичною системою підприємства висвітлено у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, у точу числі В. М. Бондаренко, Л. М. Герасимова, Л. М. Гурч, Л. В. Забуранна, Є. В. Крикавський, Т. В. Наконечна, М. А. Окландер, Н. П. Резнік, О. М. Тридід, Н. М. Тюріна, В. В. Шарко та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління логістичною системою підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства. Відповідно до мети визначені такі завдання дослідження:

- розглянути сутність поняття «логістика» у підприємстві;
- розкрити особливості управління логістичною системою підприємства;

- охарактеризувати методи оцінювання управління логістичною системою підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему менеджменту підприємства;
- провести аналіз здійснення управління логістичною системою в підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства;
- надати пропозиції щодо використання інструментів цифровізації в управлінні логістичною системою підприємства;
- проаналізувати використання зарубіжного досвіду управління логістичною системою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною системою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління логістичною системою підприємства. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ПрАТ «Концерн Хлібпром» м. Львів.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління логістичною системою підприємства. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації; SWOT-аналіз – для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи послужили нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні

джерела, дані річних фінансових звітів та первинної документації ПрАТ «Концерн Хлібпром», результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління логістичною системою підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на науково-практичній конференції (м. Дніпро, Видавництво «Молодий вчений», 03-04 жовтня 2025 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 81 сторінці друкованого тексту, робота містить 26 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «логістика» у підприємстві

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку ефективне управління підприємством неможливе без чіткого та скоординованого функціонування логістичної системи. Логістика, як інтегративна науково-практична дисципліна, охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних з плануванням, управлінням та контролем матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на всіх етапах діяльності підприємства. Логістика виступає ключовим елементом стратегічного менеджменту, сприяючи оптимізації витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів, раціоналізації ресурсного забезпечення та підвищенню конкурентоспроможності.

Термін «логістика» походить із давньогрецької мови (λόγιστική - logistike), що означає «мистецтво обчислень», «здатність мислити», і має тривалу історію використання, яка сягає часів Римської імперії, Візантії та Давньої Греції. Згідно з дослідженнями професора Гамбурзького університету Г. Павеллека, в епоху Римської імперії існували спеціальні службовці під назвою «логісти» або «логістики», котрі відповідали за організацію розподілу продовольства. У Давній Греції, за деякими джерелами, функціонувала група з десяти логістів, які здійснювали подібні функції. У Візантійській імперії логістика розглядалася як мистецтво забезпечення війська необхідними ресурсами та управління його переміщеннями з урахуванням чисельного складу армії, її розташування, бойових завдань, особливостей рельєфу місцевості, виду озброєння та сили противника. Впродовж історії наукове осмислення логістики змінювалося відповідно до соціально-економічних умов кожної конкретної епохи, що й зумовило її еволюційний розвиток. Етапи, передумови виникнення та особливості розвитку управління логістикою наведено в табл. 1.1.

Етапи становлення управління логістикою підприємствами*

Етап становлення	Передумови виникнення	Особливості етапу
Перший (1920 –1949 рр.)	Енергетична, економічна й соціальна криза. Науково-технічний прогрес. Політична нестабільність.	Початок застосування логістичного підходу в управлінні матеріальними потоками. Фрагментарність логістичних операцій. Оптимізація фізичного розподілу. Виробники та споживачі не створюють систем оптимізації управління матеріальними потоками. Мінімізація запасів у сфері дистрибуції.
Другий (1950 –1969 рр.)	Вичерпання резервів підвищення конкурентоспроможності. Зростання конкуренції. Орієнтація на вимоги клієнта.	Окреме існування матеріальних потоків у виробництві, зберіганні та транспортуванні. Відсутність зв'язків між функціями логістики. Мінімізація запасів у сфері постачання. Початок інтеграції логістичних процесів.
Третій (1970 –1989 рр.)	Енергетична криза. Посилення екологічної кризи. Глобалізація економіки. Автоматизація процесів.	Зростання вартості фізичного розподілу. Розвиток логістичних концепцій. Застосування комп'ютерних технологій у логістиці. Удосконалення методів аналізу матеріальних потоків. Впровадження інформаційних технологій.
Четвертий (1990 – 2010 рр.)	Модернізація транспорту. Використання персональних комп'ютерів. Посилення конкуренції.	Формування галузей, які надають логістичні послуги. Побудова логістичних систем. Системний підхід до управління логістикою. Оптимальна побудова логістичної системи.
П'ятий (з 2010 р. – дотепер)	Глобалізація. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Кризові явища. Карантинні вимоги.	Інтеграція логістичних і виробничих процесів. Побудова макрологістичних систем. Глобалізація логістичних центрів. Впровадження інноваційних логістичних рішень. Поява логістичних операторів 5PL.

Примітка. *Розроблено за:[41]

Як свідчать результати досліджень, логістика як наукова дисципліна знаходить широке застосування в різних сферах діяльності людини, зокрема у виробничій, комерційній, соціальній, військовій тощо. У зв'язку з активним розвитком цієї галузі знань, її теоретичні засади постійно уточнюються, доповнюються новими підходами і концепціями, що, своєю чергою, зумовлює значне різноманіття інтерпретацій поняття «логістика». Нижче подано класифікацію визначень логістики відповідно до трьох основних підходів: 1) як науковий напрям; 2) як практична діяльність; 3) як поєднання теоретичного і

практичного аспектів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «логістика»*

Автор	Визначення
<i>Науковий напрям</i>	
Б.К. Плоткін	Наукова дисципліна про управління потоками у системах.
Б.А. Анікін	Наука управління матеріальними потоками з мінімальними витратами
А.Н. Родніков, Р.Б. Івуть, С.А. Нарушевич	Наука про планування, контроль і управління матеріальними та нематеріальними операціями
Є.В. Крикавський	наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.
<i>Практична діяльність</i>	
Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт	Логістика як система взаємопов'язаних видів діяльності з управління потоками матеріалів і працівників
П. Джонссон, С.А. Маттссон	Планування, організація та контроль активностей у матеріальному потоці з урахуванням зворотних потоків.
Р.Д. Шапіро, Дж.Л. Хескетт	Діяльність, що реалізує принципи «7 R».
CSCMP та ELA	Визначення логістики як управління матеріальними і супутніми потоками
<i>Науковий напрям + Практична діяльність</i>	
А.М. Гаджинський	Науково-практичний напрям господарювання.
М.Р. Гордон, С.Б. Карнаухов	Теорія і практика управління потоками
А.Г. Кальченко	Системний метод оптимізації господарських зв'язків
Ю.В. Пономарьова	Теорія і практика управління матеріальними та інформаційними потоками.
В.І. Сергеев	Широке і вузьке тлумачення логістики залежно від рівня аналізу.
М.А. Окландер	Логістика як концепція, інтегрована функція і міждисциплінарна наука

Примітка. *Розроблено за:[34]

Отже, логістику слід розглядати як інтегровану науково-практичну систему управління матеріальними, сервісними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками (включаючи прямі та зворотні) у межах економічних систем, що спрямована на забезпечення комплексного задоволення потреб споживачів і зацікавлених сторін шляхом оптимізації витрат і підвищення ефективності функціонування усіх ланок логістичного ланцюга.

Логістика є ключовою складовою сучасної системи управління підприємством, оскільки забезпечує ефективне планування, організацію та контроль матеріальних і інформаційних потоків. Основною метою логістики є

досягнення оптимального рівня обслуговування клієнтів при мінімальних витратах ресурсів. Завдання логістики охоплюють широкий спектр функцій - від управління ланцюгом постачань до контролю внутрішніх складських операцій. Їх реалізація дозволяє підвищити продуктивність підприємства, знизити логістичні витрати, забезпечити безперебійне постачання продукції та дотримання термінів доставки. Основні завдання логістики наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні завдання логістики*

№	Завдання логістики	Опис
1	Управління ланцюгом постачань і циклом замовлень	Здійснення комплексного контролю над потоками матеріалів, інформації та фінансів від постачальника до кінцевого споживача, включаючи планування, узгодження термінів і обсягів поставок.
2	Оптимізація транспортних витрат, графіків та термінів доставки	Формування ефективних логістичних маршрутів з урахуванням витрат, часу та надійності доставки для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.
3	Управління товарними та сировинними запасами	Розробка систем обліку й контролю обсягів зберігання з метою мінімізації втрат, уникнення дефіциту або надлишків ресурсів.
4	Сприяння розвитку бізнесу	Використання логістичних стратегій для забезпечення масштабованості, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5	Автоматизація логістичних процесів обслуговування	Впровадження сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення для підвищення ефективності управління матеріальними потоками.
6	Забезпечення умов охорони праці та безпеки персоналу	Впровадження стандартів безпеки на всіх етапах логістичних операцій з метою запобігання виробничим ризикам і нещасним випадкам.
7	Аудит інвентаризації та контролю запасів	Проведення регулярних перевірок відповідності фактичних запасів обліковим даним для підвищення точності управлінських рішень.
8	Організація безпечного транспортування вантажів або пасажирів	Забезпечення надійних умов перевезення, включаючи дотримання технічних вимог, норм пакування та страхування.
9	Організація процесів завантаження та розвантаження готової продукції	Раціональне планування операцій із маніпулювання вантажем для зменшення витрат часу та уникнення пошкоджень продукції.
10	Внутрішнє переміщення продукції або обладнання на складі	Оптимізація логістики складу, включаючи зберігання, переміщення та підготовку до відвантаження товарів.

Примітка. *Розроблено за:[16]

Логістичний підхід до об'єкта управління, інструменти і методи логістики

застосовуються в самих різних сферах менеджменту. Наявність логістичного підрозділу в підприємства вже не є чимось незвичайним, а розглядається як обов'язкова складова оргструктури успішного підприємства. Область компетенції фахівців в сфері логістики охоплює управління найрізноманітнішими об'єктами - документообіг, людські потоки, інформаційні, фінансові та товарноматеріальні. Саме управління товарно-матеріальними потоками, їх оптимізація є найбільш поширеними завданнями менеджменту в середовищі комерційних підприємств.

Згідно з інформаційними джерелами поняття «логістика» є загальносистемним, що характеризується більшим обсягом, ніж поняття «логістична діяльність». У свою чергу поняття «логістична функція», «логістичний процес», «логістична операція» є меншими за обсягом ніж поняття «логістична діяльність». У загальному розумінні «процес» означає послідовну зміну станів у розвитку будь-чого; «операція» – окрему дію у ряді інших подібних, тобто при реалізації певного процесу. Логічну операцію щодо переходу від поняття з більшим обсягом, але з меншим змістом («логістика») до поняття з меншим обсягом, але з більшим змістом («логістична діяльність») подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Результат обмеження понять*

Примітка. *Розроблено за:[16]

З поняттям «логістика» тісно пов'язано поняття «логістична діяльність». Логістична діяльність найчастіше розглядається як сукупність певних дій з практичної реалізації логістичної концепції. Узагальнення наукових підходів до трактування «логістика» поняття дає змогу сформувати цілісне уявлення про

зміст, функції та роль логістичної діяльності на рівні підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Трактування поняття «логістична діяльність»*

Науковець	Трактування логістичної діяльності
<i>Функціональний підхід</i>	
Смирнова Н. В.	Сукупність логістичних елементів до яких належать: функції, процеси, процедури та операції в межах одного підприємства для оптимізації процесів матеріальних потоків для досягнення максимальної синергії.
Сумець О. М.	Вид діяльності пов'язаний з плануванням, управлінням, організацією та контролем матеріальних і пов'язаних з ним потоків від виробництва до споживача з метою досягнення повного виконання вимог логістичних заходів.
Левкін Г. Г.	Планування, організація, управління та контроль руху матеріальних та інформаційних потоків у часі та просторі від первинного джерела до кінцевого користувача.
Бабенкова Т. Ю.	Сукупність форм, методів та інструментів інтегрованого управління товарними потоками, включаючи елементи, що забезпечують організацію, інформацію, комунікацію і підтримку ринкової системи.
<i>Процесний підхід</i>	
Копіщева Н. Й., Трушкіна Н. В.	Вид господарської діяльності, який потребує здійснення поетапних процесів в єдиному комплексі, що дасть змогу зменшити витрати і збитки організації шляхом оптимізації логістичного «ланцюга».
Шкрум Ю. О.	Це концентрація усіх процесів в єдиному комплексі, які повинні відповідати ринковим вимогам, швидко адаптуватися до змін у сучасному організаційному та ринковому середовищі.
Окландер М. А.	Організація інтегрованих механізмів логістики підприємства, які забезпечують досягнення ефективних результатів від чіткої координації дій учасників, що пов'язані з управлінням товарними потоками.
<i>Системний підхід</i>	
Альбеков А. У., Митько О. А.	Адаптивна система зворотного зв'язку з добре розвиненими зв'язками із зовнішнім середовищем, зазвичай складається з декількох підсистем, які виконують конкретні логістичні функції та логістичні завдання.
Забуранна Л. В., Глуценко О. М.	Взаємозв'язок логістичних підсистем, розташованих у межах певної географічної зони відповідно до правил і процедур підприємства або об'єднання і пов'язаних між собою внутрішніми виробничими зв'язками, які функціонують для досягнення єдиної логістичної мети підприємства або об'єднання.
Зайлик М. І., Вівчар О. В.	Сукупність чинників у виробничій та невиробничій сферах, функціональні взаємозв'язки між якими забезпечують надання благ (продуктів та послуг) споживачам у найефективніший спосіб.
Крикавський Є. В.	Інтеграція спеціально організованих логістичних елементів (ланок) для оптимізації логістичних потоків у межах певної економічної системи.
Сергеев В. І.	Відносно стійка сукупність ланок підприємства, які взаємопов'язані та інтегровані в єдине ціле, в якому функціонування логістики є реалізацією корпоративної стратегії організації бізнесу.

Примітка. *Розроблено за:[7, 12, 17, 30, 41, 42]

Логістична діяльність також розглядається в інформаційних джерелах з точки зору реалізації відповідних її видів:

– діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складські роботи з предметами постачання;

– діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо;

– господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, сервісним обслуговуванням, оперативно-календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами.

Логістичне забезпечення є ключовим елементом логістичної діяльності підприємства та охоплює комплекс функцій, спрямованих на підтримання ефективного функціонування логістичних процесів. Під логістичним забезпеченням доцільно розуміти сукупність організаційних, технологічних та управлінських заходів, що забезпечують раціональне планування, координацію та контроль матеріальних і інформаційних потоків у межах підприємства.

Система логістичного забезпечення являє собою структурований комплекс організаційних і функціональних підсистем, орієнтованих на оптимізацію логістичних операцій та підтримання безперервності діяльності. Ефективність цієї системи визначає здатність підприємства знижувати витрати, підвищувати якість процесів, гарантувати надійність постачань та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Основу логістичної системи формують організаційно-управлінська підсистема та інформаційна підсистема, які забезпечують стратегічне й оперативне управління логістичними процесами. До основних функціональних підсистем логістичного забезпечення належать:

- постачання (закупівля) - включає визначення потреби в матеріальних ресурсах, аналіз ринку постачальників, укладання контрактів, організацію процесу доставки, контроль якості отриманих ресурсів та управління

взаємовідносинами з постачальниками;

- управління запасами - відповідає за формування та підтримання оптимального рівня запасів, застосування методів контролю й поповнення, класифікацію запасів, проведення інвентаризації та своєчасне реагування на зміни потреб виробництва;

- виробництво - охоплює планування виробничих процесів, організацію перетворення ресурсів у готову продукцію, контроль якості, пакування та підготовку продукції до відвантаження;

- складування - забезпечує приймання, ідентифікацію, розміщення та зберігання товарів, підтримання їх збереженості, організацію роботи складу, облік запасів і відвантаження;

- транспортування - передбачає вибір оптимальних видів транспорту, розроблення маршрутів, оформлення супровідної документації, відстеження переміщення вантажів, а також контроль операцій навантаження й розвантаження;

- збут - включає дослідження ринку, формування збутових стратегій, реалізацію готової продукції, організацію взаємодії з клієнтами та аналіз ефективності продажів [22].

Комплексне логістичне забезпечення ґрунтується на скоординованому управлінні матеріальними та інформаційними потоками упродовж усього ланцюга постачання. Його завданням є оптимізація руху ресурсів і даних з метою зменшення витрат, підвищення якості логістичних операцій та дотримання встановлених термінів виконання.

Отже, узагальнення теоретичних підходів та еволюційних етапів розвитку логістики дозволяє стверджувати, що логістика є невід'ємною частиною системи управління сучасним підприємством. Вона забезпечує стратегічне та оперативне управління потоковими процесами, спрямоване на оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та задоволення потреб споживачів. Логістика виконує інтегруючу функцію, забезпечуючи взаємозв'язок між постачанням, виробництвом, зберіганням, транспортуванням

і збутом. Її роль постійно зростає в умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції, що зумовлює необхідність подальшого розвитку логістичних систем, впровадження інноваційних технологій та формування адаптивного логістичного забезпечення..

1.2. Особливості управління логістичною системою підприємства

Управління логістичною системою підприємства є складним багатокомпонентним процесом, що передбачає координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Особливості такого управління зумовлені необхідністю адаптації до динамічних змін ринкового середовища, інтеграції сучасних цифрових технологій, підвищення рівня взаємодії між структурними підрозділами та зовнішніми контрагентами. В умовах посилення глобальної конкуренції та зростаючої ролі ефективного ресурсного забезпечення управління логістичною системою набуває ключового значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства, зниження витрат і підвищення якості обслуговування споживачів. Аналіз особливостей управління логістикою дозволяє виявити чинники, що впливають на її результативність, та визначити напрямки її оптимізації. Визначення поняття «логістична система» наведено у табл. 1.5.

Таким чином, на нашу думку логістичну систему слід розглядати як цілісну, адаптивну та структуровану економічну систему, яка забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками шляхом інтеграції взаємопов'язаних елементів (ланок), орієнтованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства у змінному зовнішньому середовищі.

Формування логістичної системи є багатогранним та складним процесом, який передбачає поетапне визначення і реалізацію цілей, що безпосередньо впливають на взаємодію її елементів. На початковому етапі здійснюється аналіз та формулювання комплексу цілей, які охоплюють ключові аспекти

функціонування системи: задоволення ринкового попиту, визначення кількості структурних підрозділів на мікрорівні та підприємств на макрорівні, що інтегруються у логістичну систему. При цьому необхідно враховувати обмеження, пов'язані з рівнем рентабельності, а також наявністю матеріальних, людських і фінансових ресурсів.

Таблиця 1.5.

Визначення поняття «логістична система»*

Автор	Визначення
Бакаєв О.О. [3]	Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком
Герасимова Л.М. [5]	Спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку
Гурч Л.М. [8]	Адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем
Забуранна Л.В., Глуценко О.М. [11]	Сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньовиробничими зв'язками і функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства.
Колодка Я.В. [15]	Складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення
Окландер М.А. [30]	Адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем
Таньков К.М. [38]	Складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів – ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями

Примітка. *Розроблено за:[3, 5, 8, 15, 30, 38]

Для забезпечення розвитку логістичної системи відповідно до поставлених цілей слід розробити комплекс кількісних і якісних показників та критеріїв, які дозволяють оцінити ефективність її функціонування. У загальному вигляді процес формування логістичної системи передбачає реалізацію таких послідовних етапів: постановка цілей функціонування системи; визначення її меж; формування структурного складу; проектування об'єктних складових (підсистем, ланок, елементів); розподіл функціональних обов'язків між

об'єктами системи; розроблення показників ефективності функціонування; організація моніторингу результативності системи. Характеристика елементів логістичної системи підприємства наведено на рис. 1.2.

Логістична система підприємства
Мета: <i>забезпечення поставки продукції (товарів, послуг, інформації тощо) в задане місто у необхідній кількості та асортименті у максимально можливому ступеню підготовки до виробничого або кінцевого споживання при заданому рівні витрат</i>
Завдання: <i>формування комплексних інтегрованих логістичних систем; стратегічне узгодження, планування та контроль за використанням логістичних потоків підприємства; досягнення високої системної гнучкості тощо</i>
Властивості: <i>складність, ієрархічність, цілісність, структурованість, рухливість, унікальність, адаптивність, оптимальність</i>
Принципи побудови: <i>системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації та інтеграції; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; загального управління якістю; екологізації та гуманізації; стійкості та адаптивності</i>
Суб'єкти: <i>підприємство та його підрозділи</i>
Основні елементи (об'єкти): <i>закупівля матеріальних ресурсів; виробничі та товарні запаси; складська підсистема; транспортна підсистема; обслуговування виробництва; інформаційний зв'язок та контроль; кадрова підсистема</i>
Функції: <i>контроль за матеріальним потоком; систематизація та передача інформації до єдиного центру; визначення стратегії й технології фізичного переміщення товарів; розробка способів управління рухом товару; встановлення норм стандартизації й упакування; визначення обсягу виробництва, транспортування й складування; розбіжностей між поставленими цілями й можливостями закупівлі та виробництва</i>

Рис. 1.2. Характеристика елементів логістичної системи підприємства*

Примітка. *Розроблено за: [9, 14, 22]

Основною метою логістичної системи є досягнення збалансованості між усіма зазначеними чинниками, що забезпечує вигоди як для кінцевого споживача, так і для джерела матеріального потоку. У цьому контексті виникає потреба в оцінці ефективності логістичної системи, під якою розуміється сукупність показників, що характеризують якість її функціонування з

урахуванням заданого рівня загальних логістичних витрат. Найпоширенішим критерієм ефективності вважається мінімізація логістичних витрат.

Згідно з науковими підходами, логістична система включає чотири основні підсистеми: організаційно-управлінську, функціональну, інфраструктурну та ресурсну. Їх комплексне поєднання та встановлення ефективних взаємозв'язків забезпечують динамічний розвиток логістичної системи. Кожна з підсистем складається з окремих елементів, що функціонують у тісній взаємодії, спрямованій на підвищення загальної ефективності. Наявність зворотних зв'язків дозволяє здійснювати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, що забезпечує адаптивність логістичної системи до нових умов.

Для розробки оптимальної логістичної системи необхідним є попередній етап - комплексне оцінювання поточного стану, що передбачає аналіз зовнішнього середовища, діагностику наявної логістичної інфраструктури та виявлення потреб у змінах. Відповідальність за стратегічний вибір, який визначає впорядкування логістичних процесів, покладається на управлінський склад підприємства. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками дозволяє досягти раціоналізації операцій, зменшити витрати, покращити якість продукції, оптимізувати запаси, посилити взаємодію з постачальниками, скоротити кількість допоміжного персоналу, підвищити ефективність використання виробничих і складських потужностей, а також зменшити рівень виробничого травматизму.

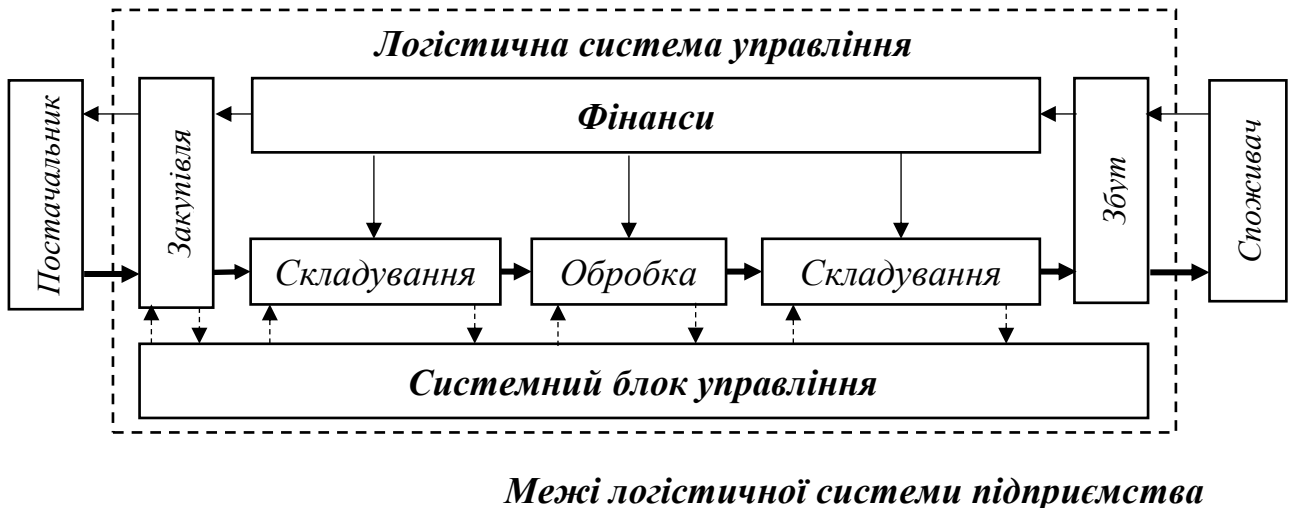
Як зазначає В.Г. Алькема [7], сучасна логістика розглядається крізь призму чотирьох підходів: функціонального, процесного, системного та інтеграційного. Кожен з підходів зосереджується на певному аспекті логістичної діяльності, що зумовлює існування розбіжностей у науковому трактуванні цього поняття навіть у межах одного методологічного напрямку. Це пояснюється специфікою функціонування логістики в різних галузях та організаційних контекстах, де вона може виступати як операційна діяльність, функціональний блок чи сукупність бізнес-процесів.

Для формування ефективної логістичної системи перевага надається системному підходу, який, на відміну від класичного, що ґрунтується на простому поєднанні функціональних компонентів, забезпечує комплексний аналіз об'єкта управління як єдності взаємозалежних підсистем, орієнтованих на досягнення спільної мети. Такий підхід дозволяє інтегрувати процесне мислення з організаційними структурами, стратегіями та ресурсним забезпеченням. Системний підхід зарекомендував себе як ефективний інструмент у наукових дослідженнях і практичному управлінні соціально-економічними системами, особливо у сфері прогнозування, проектування та оптимізації.

Застосування системного підходу передбачає вивчення взаємозв'язків та відносин між елементами системи з подальшим узгодженням локальних завдань окремих підсистем із загальною стратегічною метою. При цьому визначення чітких цілей і завдань, а також шляхів їх досягнення як на рівні всієї системи, так і на рівні окремих її компонентів, є ключовою умовою. Системний підхід в управлінні, зокрема логістичному, - це структурований методологічний інструмент, що базується на формуванні загальної мети та планомірному узгодженні дій усіх підсистем, з урахуванням стандартів та показників їхньої ефективності. Він розглядається як впорядкована процедура прийняття рішень для вирішення проблем різної складності та масштабу.

Системна форма організації логістики орієнтована на створення й доставку кінцевому споживачеві підвищеної цінності за рахунок свідомої, результатоорієнтованої та кооперативної діяльності. Така форма організації стала основою для формування сучасних логістичних систем. Логістичні системи належать до категорії складних систем, що характеризуються розгалуженою структурою, наявністю численних взаємозалежних елементів і підсистем, кожна з яких має власне функціональне призначення, узгоджене із загальною метою системи. Також притаманними є різноманітні типи зв'язків і елементи самоорганізації, які забезпечують динамічність і адаптивність системи до змін зовнішнього середовища.

Безумовно, ключовими характеристиками логістичної системи є наявність потокових процесів та забезпечення системної цілісності, яка досягається шляхом впорядкованих економічних зв'язків між її окремими елементами (рис. 1.3).



Умовні позначення :

→ - Матеріальні потоки; → - Потоки фінансових витрат; ---▶ - Інформаційні потоки

Рис. 1.3. Логістична система підприємства*

Примітка. *Розроблено за:[8]

Як видно з рис.1.3, логістичний система розпочинається з придбання засобів виробництва, що у формі матеріального потоку потрапляють до логістичної системи підприємства. У її межах здійснюється зберігання, обробка та складування цих ресурсів. Надалі матеріальні потоки виходять за межі системи, переходячи до етапу споживання, що супроводжується надходженням фінансових ресурсів у зворотному напрямі.

Згідно з позицією Черленяка І.І. та Агія Я.Ю. [9], побудова логістичної системи на підприємстві має здійснюватися з обов'язковим дотриманням ряду важливих принципів:

- узгодженість інформаційних, матеріальних, технічних та інших параметрів логістичної системи;
- застосування системного підходу, відповідно до якого всі складові логістичної системи розглядаються як взаємозалежні та взаємопов'язані елементи, що спрямовані на досягнення спільної мети;

– забезпечення загальносистемної оптимізації, яка передбачає узгодження локальних цілей окремих функціональних підсистем для досягнення глобальних результатів;

– стійкість і адаптивність системи, що дозволяє їй ефективно функціонувати в умовах допустимих змін параметрів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Логістичний процес на підприємстві характеризується складною структурою та може бути проаналізований на різних рівнях деталізації. Для практичної діяльності менеджера особливо важливо на початковому етапі визначити доцільний рівень глибини опису логістичних операцій, який забезпечить ефективність управлінських рішень. У структурі логістичного процесу виокремлюється низка ключових операцій, які є базовими для забезпечення безперервності та результативності функціонування підприємства (рис. 1.4).

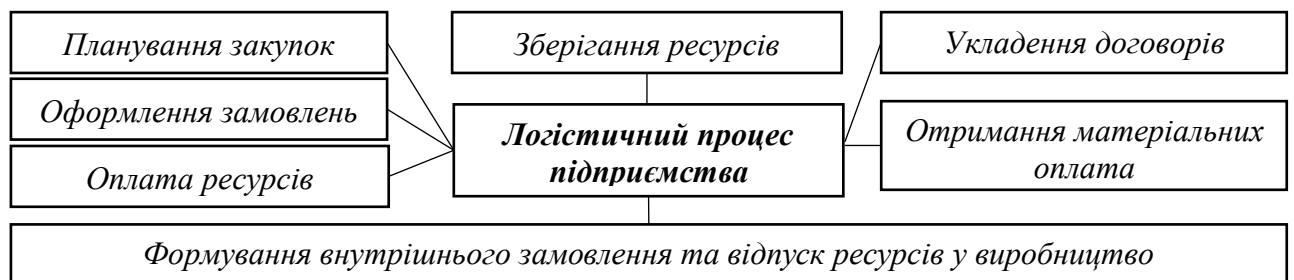


Рис. 1.4. Логістичний процес підприємства*

Примітка. *Джерело: [14, 15]

З метою забезпечення ефективного функціонування підприємства доцільно формувати стратегії оптимізації логістичних процесів, які відповідають актуальним викликам та тенденціям розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища. Однією з провідних стратегічних орієнтацій є удосконалення управління ланцюгом постачання. Ця стратегія передбачає підвищення ефективності взаємодії з постачальниками, формування стабільної та надійної бази постачання сировини й матеріалів, а також впровадження сучасних інструментів моніторингу та контролю логістичних потоків. Послідовність логістичного процесу наведена на рис. 1.5.

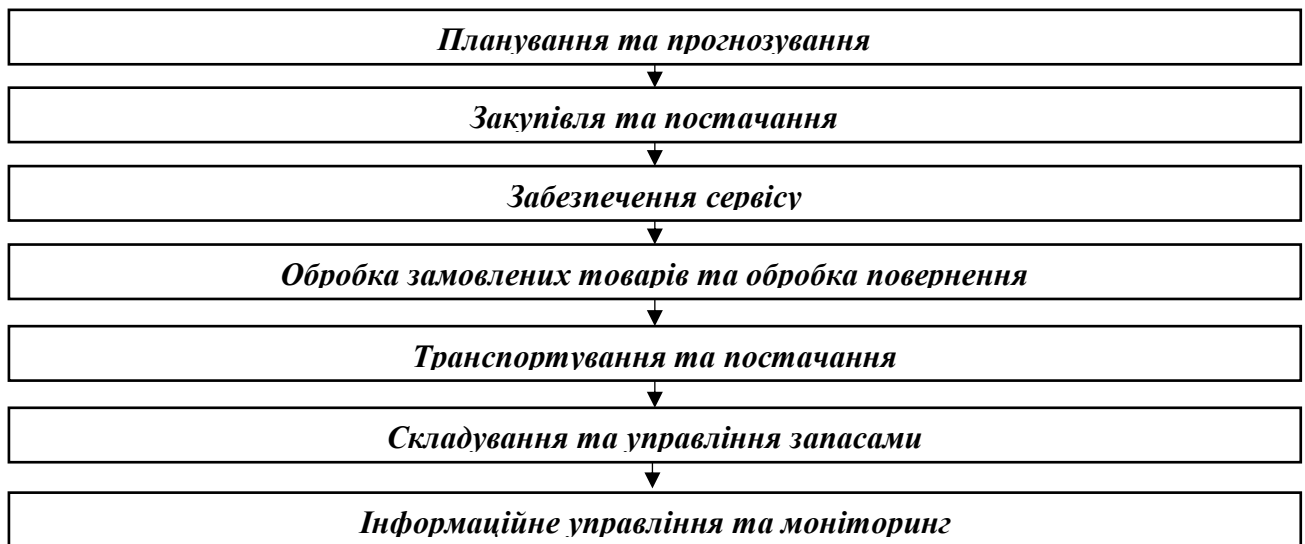


Рис. 1.5. Послідовність логістичних процесів підприємства*

Примітка. *Джерело:[14, 16]

Отже, управління логістичною системою підприємства є невід’ємним елементом сучасного менеджменту, що забезпечує ефективну координацію усіх етапів руху ресурсів - від постачання до кінцевого споживання. Особливості цього процесу зумовлені складністю внутрішньої структури підприємства, необхідністю оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та потребою у впровадженні інноваційних технологічних рішень. Результативність управління логістичною системою безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність до стійкого розвитку. Відтак, формування адаптивної, гнучкої та інтегрованої логістичної системи виступає стратегічним пріоритетом для суб’єктів господарювання в умовах сучасної економіки.

1.3. Методи оцінювання управління логістичною системою підприємства

Оцінка ефективності логістичної діяльності є ключовим завданням під час формування стратегічних орієнтирів підприємства, оскільки основним критерієм результативності логістичної системи виступає максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат за умови забезпечення необхідного рівня якості

обслуговування. Це, у свою чергу, передбачає повне та своєчасне виконання договірних зобов'язань.

Для якісної оцінки функціонування логістичної системи доцільно сформуванати систему показників, що дозволить об'єктивно проаналізувати її ефективність у межах допустимого рівня витрат. Така система показників має відображати ступінь досягнення поставлених цілей і повноту виконання завдань, покладених на логістичну систему.

Процес оцінювання ефективності логістичної діяльності передбачає вирішення чотирьох базових завдань:

1. Здійснення контролю над виконанням логістичних операцій;
2. Проведення постійного моніторингу процесу транспортно-логістичного обслуговування;
3. Забезпечення ефективного управління на основі аналізу виявлених тенденцій;
4. Розробка стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів.

Побудова системи оцінки ефективності логістичної діяльності має ґрунтуватися на дотриманні таких принципів:

- всебічність - облік усіх основних аспектів логістичної діяльності;
- наочність - широке використання графічних інструментів для візуалізації результатів;
- однозначність - виключення можливості подвійного тлумачення отриманих висновків;
- прикладний характер - можливість практичного застосування результатів у процесі ухвалення управлінських рішень;
- достовірність - використання відкритих, перевірених даних та загальноприйнятих методик розрахунку;
- універсальність - придатність оцінювальної системи до використання в умовах різних підприємств із врахуванням їх галузевих особливостей.

Оцінювання логістичної ефективності здійснюється за певним алгоритмом дій, важливим елементом якого є побудова цілісної системи критеріїв і показників для комплексної оцінки результативності логістичних процесів. Процес оцінювання ефективності функціонування логістичної системи наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Етапи алгоритму оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства*

Примітка. *Розроблено за: [2]

Розвиток логістичних систем передбачає постійне вдосконалення функціональних складових - постачання, виробництва, зберігання,

транспортування, дистрибуції, інформаційного забезпечення та зворотної логістики. Для кожної з цих функцій визначаються відповідні чинники впливу, а також кількісні та якісні показники, які дозволяють об'єктивно оцінити рівень їх ефективності. Основні чинники та показники, що характеризують ефективність розвитку логістичних систем підприємства за логістичними функціями наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні чинники та показники, що характеризують ефективність розвитку логістичних систем підприємства за логістичними функціями*

Логістична функція	Чинники та показники ефективності
Логістичне адміністрування	Рівень продуктивності праці одного працівника, показники трудомісткості та витрат на оплату праці, а також рівень професійної підготовки персоналу.
Обробка і оформлення замовлення	Час, необхідний для обробки замовлення; якість обслуговування клієнтів; витрати на прийом замовлень; асортимент послуг; частка відмов від замовлень; рівень задоволеності споживачів.
Планування виробництва	Обсяг витрат на сировину і матеріали; обсяг виготовленої продукції; продуктивність виробничих процесів; рівень собівартості продукції.
Закупівля продукції	Розрахунок оптимального розміру закупівель; обсяги замовленої продукції; частота та періодичність замовлень; тривалість виконання замовлень; кількість постачальників; витрати на закупівлі.
Постачання продукції	Тривалість поставки; частота та регулярність поставок; надійність логістичних маршрутів; інтервал між поставками.
Складування і зберігання продукції	Тривалість зберігання; частота поставок на склад; наявність товару в дорозі; рівень механізації складських операцій; коефіцієнт обігу продукції на складі; ефективність використання складських площ; витрати на складське зберігання.
Збут продукції	Обсяг реалізованої продукції; швидкість товарообігу; чисельність споживачів; коефіцієнт реалізації.
Доставка замовлення	Рівень виконання замовлень; ступінь уніфікації транспортних рішень; стандартизація упаковки; ефективність використання транспортних засобів; відповідність виду транспорту характеру вантажу; витрати на перевезення; час доставки; ризики транспортного обслуговування.

Примітка. *Розроблено за:[38]

Таким чином, у інформаційних джерелах відсутній єдиний підхід до оцінювання логістичних систем, що зумовлено різноманіттям дослідницьких позицій і складністю самої логістичної діяльності. Водночас, попри відсутність уніфікованої методики, виокремлюється низка критеріїв ефективності, які отримали найбільше визнання серед науковців і практиків.

Серед основних - рівень логістичних витрат, що виступає базовим індикатором ефективності функціонування системи. Проте не менш важливим є орієнтир на задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, якості обслуговування та швидкості реагування на запити клієнтів.

Для оцінювання результативності функціонування логістичної системи підприємства застосовуються два концептуальних підходи, кожен із яких має власну методологічну основу та сферу доцільного використання:

- функціональний підхід. Функціональний підхід передбачає поділ логістичної системи на окремі функціональні підсистеми або об'єкти управління (закупівля, транспорт, склад, виробнича логістика, збут тощо). Його суть полягає у поетапній оцінці ефективності кожної підсистеми, із подальшим аналізом її внеску в загальний результат діяльності підприємства.

- інтегрований підхід. Інтегрований підхід розглядає логістичну систему як єдиний, цілісний процес, основною метою якого є максимальне задоволення потреб споживачів за оптимального рівня витрат. У цьому підході логістика трактується як безперервний потік, що охоплює постачання, виробництво, транспортування, складування та дистрибуцію.

Комплексне використання функціонального та інтегрованого підходів забезпечує більш точну й об'єктивну оцінку ефективності логістичної діяльності, що є основою для стратегічного і тактичного вдосконалення логістичної системи.

Рівень ефективності логістичної системи підприємства визначається на основі аналізу її показників у контексті досягнутих результатів при заданому рівні логістичних витрат. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки раціонально використані ресурси у межах виконання логістичних функцій.

Для цього формується система критеріїв та показників, яка є інструментом не лише оцінювання, але й подальшого вдосконалення логістичної діяльності підприємства (табл. 1.7).

Критерії оцінки ефективності логістичної системи*

Критерій	Характеристика	Показники
Мінімізація логістичних витрат	Логістичні витрати визначаються як активна складова загальних витрат підприємства, що виникає внаслідок здійснення логістичних операцій.	1) Втрати, зумовлені логістичними ризиками; 2) Витрати на реалізацію логістичних функцій; 3) Адміністративні витрати, пов'язані з логістикою.
Досконалість замовлення	Рівень надійності виконання замовлень на всіх логістичних етапах, що характеризує здатність системи забезпечити безперервність та точність поставок.	1) Повнота виконання замовлень; 2) Дотримання узгоджених термінів поставки з допустимими відхиленнями; 3) Наявність відповідної документації; 4) Виконання договірних умов постачання.
Рівень задоволеності споживача	Показник, що характеризує ступінь задоволення клієнта залежно від своєчасності та якості виконання замовлень.	1) Частка своєчасно виконаних замовлень; 2) Витрати на гарантійне обслуговування у відношенні до доходів; 3) Тривалість реагування на звернення споживачів та рівень їхньої задоволеності.
Якість продукції	Інтегральна характеристика, що включає технологічні аспекти, умови зберігання, а також простоту та зручність експлуатації продукції.	1) Кількість поверненої продукції; 2) Обсяг пошкоджень; 3) Вартість продукції з дефектами; 4) Частота виявлення браку.
Часові критерії	Оцінка оперативності підприємства в обробці замовлень і запитів споживачів.	1) Тривалість циклу виконання замовлення; 2) Ступінь виконання виробничих планів; 3) Час реагування на замовлення, включаючи ефекти від його скорочення.
Продуктивність	Рівень ефективності використання виробничих потужностей у співвідношенні до фактичного обсягу виготовленої продукції.	1) Кількість реалізованих замовлень у часі; 2) Кількість відвантажень на одиницю складу; 3) Логістичні витрати на одиницю продукції.
Ефективність використання активів	Комплексна оцінка доцільності вкладень у матеріальні ресурси підприємства (будівлі, обладнання, капітал) з позиції забезпечення результативної логістичної діяльності.	1) Оборотність запасів; 2) Тривалість логістичного циклу; 3) Рентабельність активів; 4) Рентабельність обігових коштів; 5) Рентабельність основного капіталу; 6) Рентабельність інвестицій.

Примітка. *Розроблено за:[25]

Наведена у табл. 1.7. система показників ефективності логістичної діяльності підприємства забезпечує не лише можливість оцінки ступеня досягнення запланованих логістичних цілей, але й дозволяє точно відслідковувати взаємодію з клієнтами, що є ключовим чинником конкурентоспроможності. Застосування даного підходу дозволяє проводити комплексну оцінку якості логістичних і загальних бізнес-процесів, зокрема за такими параметрами, як надійність доставки та дотримання термінів виконання замовлень. Окрім того, така система сприяє контролю ефективності роботи логістичного персоналу, включаючи оцінку їхньої кваліфікації та професійних компетентностей [25].

Водночас, варто зазначити, що розрахунок великої кількості логістичних показників потребує значних часових і ресурсних витрат. Крім того, надмірна деталізація та обсяг інформації ускладнюють процес аналітичної обробки даних, а також систематизацію та встановлення причинно-наслідкових зв'язків, необхідних для ефективного коригування логістичної діяльності.

У сфері транспортно-логістичного забезпечення доцільно спиратися на ключові критерії оцінки ефективності, рекомендовані фаховими джерелами. Серед них виділяють:

- мінімізацію сукупних витрат;
- скорочення термінів доставки;
- забезпечення високої якості перевезень;
- досягнення максимального інтегрального ефекту для вантажовласника

[2].

З метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень за цими критеріями застосовуються наступні показники оцінки:

- загальна вартість транспортування;
- витрати на перевантажувальні та термінальні операції;
- часові характеристики доставки (строки, ритмічність, частота);
- рівень збереження вантажів у межах нормативних втрат.

Пріоритетом у процесі інтеграції логістичної системи має бути об'єднання окремих ланок в межах одного суб'єкта господарювання, з подальшою можливістю розширення інтеграційних процесів за межі підприємства. У зв'язку з цим, доцільним є застосування системи оцінки функціонування логістичної системи (табл. 1.8) як складової ефективності загального логістичного управління в межах підприємства [23, с. 89]. Ключові показники ефективності логістичної системи наведено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Ключові показники ефективності логістичної системи*

Показник	Метод розрахунку	Сутність показника
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\sum \text{ЧП}}{\sum \text{Іла}}$ де $\sum \text{ЧП}$ – сума чистого прибутку; $\sum \text{Іла}$ – сума інвестицій в логістичні активи.	Характеризує прибутковість підприємства від інвестиційної діяльності в логістичній інфраструктурі
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{ЗавПфакт}}{\text{ЗавПнорм}} * 100\%$ де ЗавПфакт – фактичне завантаження потужностей; ЗавПнорм – нормативне завантаження потужностей	Відображає ефективність використання транспорту, складських площ, обладнання тощо.
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{\sum \text{Окт}}{\text{Сбр.п}}$ де $\sum \text{Окт}$ – середня сума оборотних коштів; Сбр.п – собівартість реалізованої продукції	Відображає повернення авансованих оборотних коштів від моменту закупівлі до реалізації продукції
Тривалість одного обороту	$\frac{\text{КднівТ}}{\text{Коборот}}$ де КднівТ – кількість днів періоду; Коборот – кількість оборотів	Відображає термін, за який оборотні засоби проходять через всі стадії кругообігу
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{НВЗ} * \text{ВЗ}}{2} * 100$ де НВЗ – норма витрат утримання; ВЗ – вартість запасу	Відображає обсяг коштів, які заморожені в запасах
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\sum \text{ВЗР}}{\text{ВЛзаг}}$ де $\sum \text{ВЗР}$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів; ВЛзаг – загальні логістичні витрати	Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних з різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту	$\frac{\sum \text{ВП}}{\sum \text{ВР}}$ де $\sum \text{ВП}$ – сума валового прибутку; $\sum \text{ВР}$ – сумарні витрати на реалізацію продукції	Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту

Примітка. *Розроблено за:[25]

Ключові показники ефективності (КРІ), що безпосередньо корелюють із стратегічними завданнями підприємства, за умови належної організації облікових процесів, дозволяють виявляти проблемні ділянки в управлінні

ланцюгами поставок. Їх використання як аналітичного інструменту сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів та оперативному прийняттю управлінських рішень.

Стандартизація ключових логістичних показників створює передумови для порівняльного аналізу (бенчмаркінгу): як у межах однієї галузі, так і між підприємствами суміжних або аналогічних сфер діяльності. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінювати рівень логістичної зрілості підприємства, виявляти резерви підвищення ефективності та визначати напрями вдосконалення.

Крім того, удосконалення організаційного забезпечення логістичних процесів виступає важливим чинником підвищення загальної ефективності логістичної діяльності підприємства. Воно охоплює систему заходів щодо раціонального управління інформаційними, фінансовими та матеріальними потоками, що забезпечує цілісність і скоординованість логістичної інфраструктури.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства повинна базуватися на системному підході, що включає використання комплексу кількісних та якісних показників. До ключових показників належать: Рентабельність інвестицій, оборотність запасів, витрати на утримання запасів, що відображають фінансову результативність логістичної діяльності; Завантаження потужностей, якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів - як індикатори операційної ефективності; Частка логістичних витрат, рентабельність каналів збуту - що характеризують стратегічну ефективність і конкурентні позиції підприємства. Використання стандартизованих КРІ дає змогу підприємству проводити бенчмаркінг, порівнювати свої показники з аналогічними підприємствами галузі, виявляти найкращі практики та впроваджувати їх у власну логістичну систему. Крім того, удосконалення організаційного забезпечення - шляхом ефективного управління інформаційними, фінансовими та матеріальними потоками - є важливою умовою підвищення загальної результативності логістичної

діяльності. Таким чином, інтеграція системи оцінки логістичної ефективності у загальну систему управління підприємством є необхідною умовою забезпечення його сталого розвитку і конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз поняття «логістика» в системі управління підприємством свідчить про її надзвичайну значущість як у стратегічному, так і в оперативному вимірах сучасного менеджменту. Логістика інтегрує постачання, виробництво, складування, транспортування, збут, інформаційне забезпечення та фінансові потоки в єдиний логістичний ланцюг, що дозволяє забезпечити системну взаємодію між усіма ланками та підвищити ефективність усієї організації. Особливе значення набувають сучасні тенденції цифровізації логістики, автоматизації процесів, впровадження концепцій 4PL та 5PL, що відкривають нові горизонти для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Системне використання логістики дозволяє підприємству досягати синергії між окремими функціональними підрозділами, знижувати транзакційні витрати, забезпечувати гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, скорочувати час проходження замовлень і мінімізувати втрати ресурсів. Саме тому логістика повинна розглядатися не як допоміжна функція, а як ключовий елемент управлінської архітектури підприємства. та його конкурентного позиціонування на ринку.

2. Управління логістичною системою підприємства виступає складним, багаторівневим процесом, що охоплює координацію, інтеграцію та оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсних обмежень та стратегічних орієнтирів організації. Аналіз теоретичних підходів та практичного досвіду свідчить про те, що логістична система підприємства повинна формуватися як адаптивна, структурована та цілісна економічна система з чітко визначеною ієрархією підсистем і елементів. Ефективне управління логістичною системою передбачає не лише формування відповідної організаційної структури, а й

розробку системи кількісних і якісних показників для моніторингу результативності функціонування підсистем. Перевага системного підходу в управлінні логістикою полягає у здатності інтегрувати різноманітні функціональні компоненти в єдине управлінське середовище, де всі підсистеми координуються відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє оптимізації логістичних потоків, зниженню витрат, покращенню рівня обслуговування клієнтів, підвищенню якості логістичних рішень та забезпеченню довгострокової ефективності підприємства.

3. Оцінка ефективності управління логістичною системою підприємства є однією з ключових передумов стратегічного розвитку, що дозволяє не лише здійснювати поточний контроль за станом логістичних процесів, але й формувати обґрунтовані управлінські рішення з метою їх оптимізації. Аналіз сучасних підходів свідчить про необхідність системного оцінювання логістичної діяльності на основі комплексного використання як функціонального, так і інтегрованого підходів, що забезпечує більш точне відображення стану логістичних процесів та їх впливу на загальні результати діяльності підприємства. Ефективність логістичних функцій оцінюється за допомогою розгалуженої системи критеріїв і показників, серед яких провідну роль відіграють такі, як рівень логістичних витрат, якість логістичного сервісу, своєчасність виконання замовлень, оборотність запасів, ефективність використання логістичних активів, продуктивність логістичного персоналу та рентабельність інвестицій у логістичну інфраструктуру. Водночас слід відзначити, що процес формування та реалізації системи оцінки логістичної ефективності потребує врахування специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей, структури логістичної системи та рівня її інформаційного забезпечення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» (далі – ПрАТ «Концерн Хлібпром») спеціалізується на виробництві широкого асортименту хлібобулочних, кондитерських виробів, а також тістових напівфабрикатів, що дозволяє забезпечити потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринків у високоякісній харчовій продукції. Загальна інформація про ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
Скорочена назва	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
Місцезнаходження (юридична адреса)	79035, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Хлібна, буд. 2
Код ЄДРПОУ	05511001
Дата заснування	27.05.2003
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Розмір статутного капіталу	163 545 781
Види діяльності	Основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Примітка. *Розроблено за: [33]

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із провідних вітчизняних виробників хлібобулочної продукції на українському ринку, який заснований у 2003 р.. Підприємство об'єднує п'ять виробничих одиниць, що забезпечують масштабне та ефективне виробництво харчових продуктів відповідно до сучасних стандартів якості.

Виробничі потужності ПрАТ «Концерн Хлібпром» структуровані у вигляді окремих бізнес-одиниць, кожна з яких має власну управлінську структуру та

функціонує під загальним керівництвом корпоративного центру. Така організаційна модель сприяє підвищенню адаптивності підприємства до специфіки регіональних ринків, водночас забезпечуючи дотримання єдиних корпоративних стандартів якості та ефективності операційної діяльності.

Підприємство володіє потужною матеріально-технічною базою, до складу якої входять вісім хлібо заводів, розташованих у різних регіонах України. Виробничі об'єкти оснащені сучасними автоматизованими лініями, що дозволяє забезпечити стабільно високий рівень якості хлібобулочних виробів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробничі потужності ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Виробничий підрозділ	Місцезнаходження	Виробнича потужність (т/добу)	Рівень автоматизації (%)	Спеціалізація
Львівський хлібо завод №1	м. Львів	95	88	Масові сорти хліба, батони
Львівський хлібо завод №5	м. Львів	75	85	Пшеничні хліби, булочки
Вінниця хліб	м. Вінниця	80	82	Соціальні сорти хліба
Перший столичний хлібо завод	м. Київ	85	92	Преміальна продукція
Самбірський хлібокомбінат	м. Самбір	35	78	Традиційні сорти хліба
Цех «Паляниця»	м. Стрий	25	75	Житні хліби
Цех «Хліб Полісся»	м. Житомир	30	76	Регіональні сорти хліба
Цех «Нові Технології»	м. Львів	15	95	Інноваційна продукція
Всього	-	440	84 (середній)	-

Примітка. *Розроблено за: [33]

Цехи кондитерських виробів ПрАТ «Концерн Хлібпром» функціонують як спеціалізоване виробництво, яке активно впроваджує європейські технології хлібопечення. З метою забезпечення високої якості продукції підприємство співпрацює з технологами з низки країн ЄС, зокрема Бельгії, Франції, Австрії, Німеччини, Італії та Польщі. Виробничий підрозділ ВП «Львівський хлібо завод № 1» забезпечує зайнятість близько 700 працівників, а його виробнича спроможність становить 130 тонн хлібобулочних виробів на добу. Асортимент

підприємства включає 19 найменувань хлібобулочної продукції та 11 сортів хліба. Додатково підприємство виробляє натуральний сухий хлібний квас і панірувальні сухарі. ВП «Львівський хлібозавод № 5» спеціалізується на випуску понад 40 найменувань традиційного та спеціального хліба, а також близько 30 видів здобної продукції. У виробничому процесі застосовується виключно натуральна сировина без використання синтетичних домішок і консервантів, що відповідає сучасним вимогам до безпеки та якості харчових продуктів. ВП «Вінницяхліб» демонструє високу потужність, виробляючи орієнтовно 200 тонн продукції щодоби. Асортимент заводу охоплює традиційні хлібні вироби, здобу, печиво, а також кондитерські й бараночні вироби.

Уся продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» сертифікована відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів, зокрема ISO 9001:2009, ISO 22000:2005, HACCP (Аналіз небезпечних чинників та критичні контрольні точки) і IFS Food Standard, що підтверджує високий рівень організації виробничих процесів та безпечності кінцевої продукції.

Асортиментна політика ПрАТ «Концерн Хлібпром» охоплює понад 400 найменувань хлібобулочної продукції, що свідчить про високу гнучкість підприємства у задоволенні споживчого попиту. Структуру асортименту продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура асортименту продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Категорія продукції	Кількість SKU	Частка в асортименті, %	Частка в обсязі продажів, %
Масові сорти хліба	45	11,3	38,5
Соціальні сорти хліба	18	4,5	22,3
Батони та нарізні вироби	62	15,5	17,2
Булочні вироби	95	23,8	8,5
Кондитерські вироби	87	21,8	6,4
Листкові вироби	41	10,3	3,2
Інноваційні продукти	35	8,8	2,8
Сезонні вироби	17	4,3	1,1
Всього	400	100	100

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Людські ресурси підприємства охоплюють не лише фізичні можливості

працівників до здійснення трудової діяльності, а й потребують створення умов, що сприяють їх ефективному використанню. Це включає формування безпечного та комфортного виробничого середовища, а також забезпечення соціально-побутових умов, необхідних для підтримання здоров'я працівників і стабільного відтворення робочої сили. У цьому контексті інвестиції в розвиток персоналу, зокрема в освіту, професійне навчання, підвищення кваліфікації та покращення умов праці, є основою формування конкурентних переваг підприємства як на національному, так і на міжнародному ринках.

У ПрАТ «Концерн Хлібпром» значна увага приділяється раціональній організації праці та регламентації службових обов'язків персоналу. Для кожної штатної одиниці розроблені посадові інструкції, що визначають функціональні обов'язки, сприяючи підвищенню ефективності виконання трудових завдань. Динаміка кількості персоналу та заробітної плати у ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена на рис. 2.1.

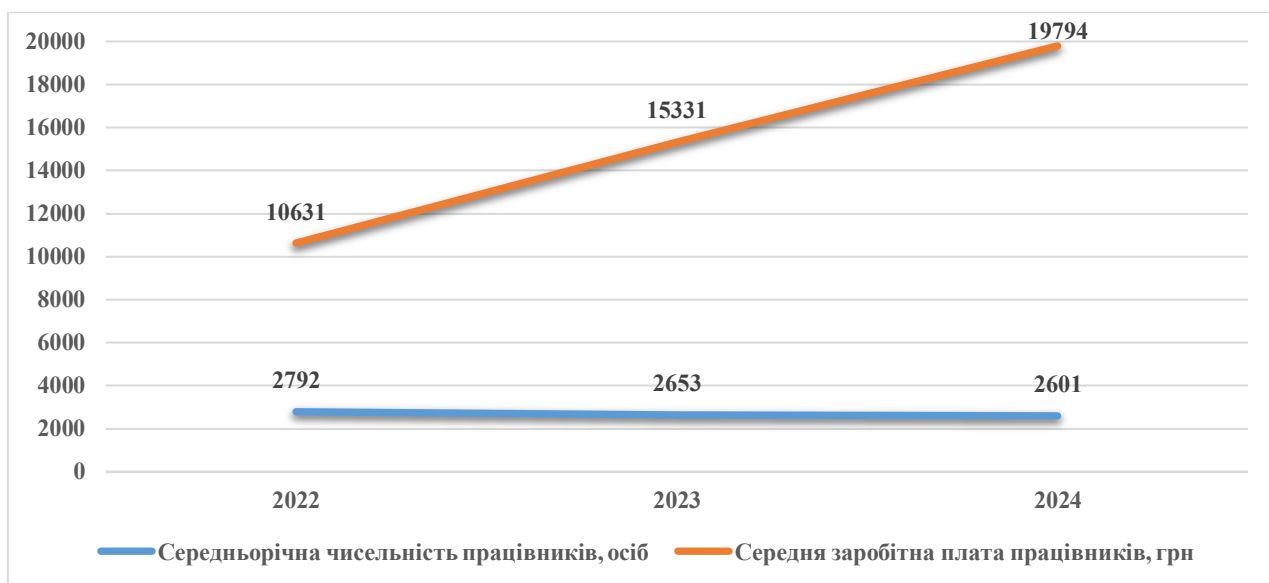


Рис. 2.1. Динаміка кількості персоналу та заробітної плати у ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши данні рис. 2.1., встановлено що, у період з 2022 р. по 2024 р. спостерігається поступове зниження середньорічної чисельності працівників на 93,2 %, водночас середня заробітна плата працівників демонструє стійке зростання на 86,2 %. Така динаміка свідчить про зменшення чисельності

персоналу при суттєвому зростанні витрат на оплату праці, що може бути пов'язано зі зростанням продуктивності праці, інфляційними процесами або зміною структури зайнятості та бронюванням працівників.

Фінансова звітність є ключовим інструментом для оцінки діяльності підприємства, її ефективності, стабільності та перспектив розвитку. Аналіз основних показників фінансової звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» дає можливість глибше зрозуміти фінансовий стан підприємства, виявити динаміку змін за аналізований період, оцінити прибутковість, ліквідність, рентабельність та інші важливі аспекти функціонування підприємства. Проведення такого аналізу є важливою складовою управлінських рішень як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів фінансової інформації. Аналіз основних показників фінансової звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1702061	1894700	2035558	119,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1683652	1823874	2103127	124,9
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	18409	70826	-67569	-367,0
Рівень рентабельності, %	1,1	3,9	-3,2	

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Дані табл. 2.4 вказують, що у 2022–2024 рр. у ПрАТ «Концерн Хлібпром» відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 19,6%, що свідчить про розширення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Однак темпи зростання собівартості реалізованої продукції були ще вищими на 24,9%, що вказує на суттєве зростання витрат підприємства. Внаслідок у 2024 р. ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримало збиток у розмірі 67,6 млн грн, що є критичним зниженням порівняно з прибутковим 2022 р.. Рівень рентабельності також має негативне значення -3,2% у 2024 р., що свідчить про збиткову діяльність підприємства в цьому періоді. Загалом ситуація потребує негайного перегляду структури витрат, оптимізації виробничих процесів та підвищення

ефективності управління, аби уникнути подальшого погіршення фінансового стану.

Таким чином, ПрАТ «Концерн Хлібпром» володіє потужною виробничою базою та високим рівнем автоматизації, що створює передумови для підвищення ефективності виробничих процесів. Фінансові результати 2024 р. демонструють ослаблення фінансової стійкості підприємства через формування збитків та зниження рентабельності. Незважаючи на скорочення середньорічної чисельності персоналу, підприємству вдалося забезпечити стабільне зростання середньої заробітної плати, що свідчить про підвищення вартості людського капіталу. Така динаміка може свідчити про зростання продуктивності праці або впровадження більш високотехнологічного підходу до організації виробництва. Для забезпечення розвитку у майбутньому ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно зосередити зусилля на стратегічному управлінні витратами, в тому числі логістичними, інноваційному оновленні асортименту продукції, а також зміцненні кадрового потенціалу через інвестиції в освіту та професійне навчання.

2.2. Аналіз системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління підприємством набуває особливої ваги, оскільки воно визначає здатність організації адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність. Система менеджменту підприємства є складним багаторівневим механізмом, що включає сукупність методів, принципів, організаційних структур та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» послідовно реалізує стратегічний курс на забезпечення розвитку підприємства, операційної ефективності та довгострокової прибутковості, дотримуючись високих стандартів корпоративного управління на всіх рівнях. У процесі досягнення своїх цілей підприємства враховує інтереси ключових стейкголдерів, серед яких споживачі,

працівники, ділові партнери, інвестори, акціонери, представники місцевих громад та інші зацікавлені сторони. У співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією було розроблено «Корпоративний кодекс управління», заснований на універсальних етичних цінностях (порядність, відкритість, прозорість) та принципах міжнародної практики доброчесного корпоративного управління.

Важливим елементом системи управління підприємством є його організаційна структура, яка виконує ключову функцію у забезпеченні раціонального розподілу ресурсів, побудові ефективних комунікаційних зв'язків і реалізації контролю за виробничо-господарською діяльністю. Чітко структурована система управління сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища та загальній результативності функціонування підприємства. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена на рис. 2.2, де відображено розподіл управлінських функцій і взаємозв'язок між підрозділами підприємства.

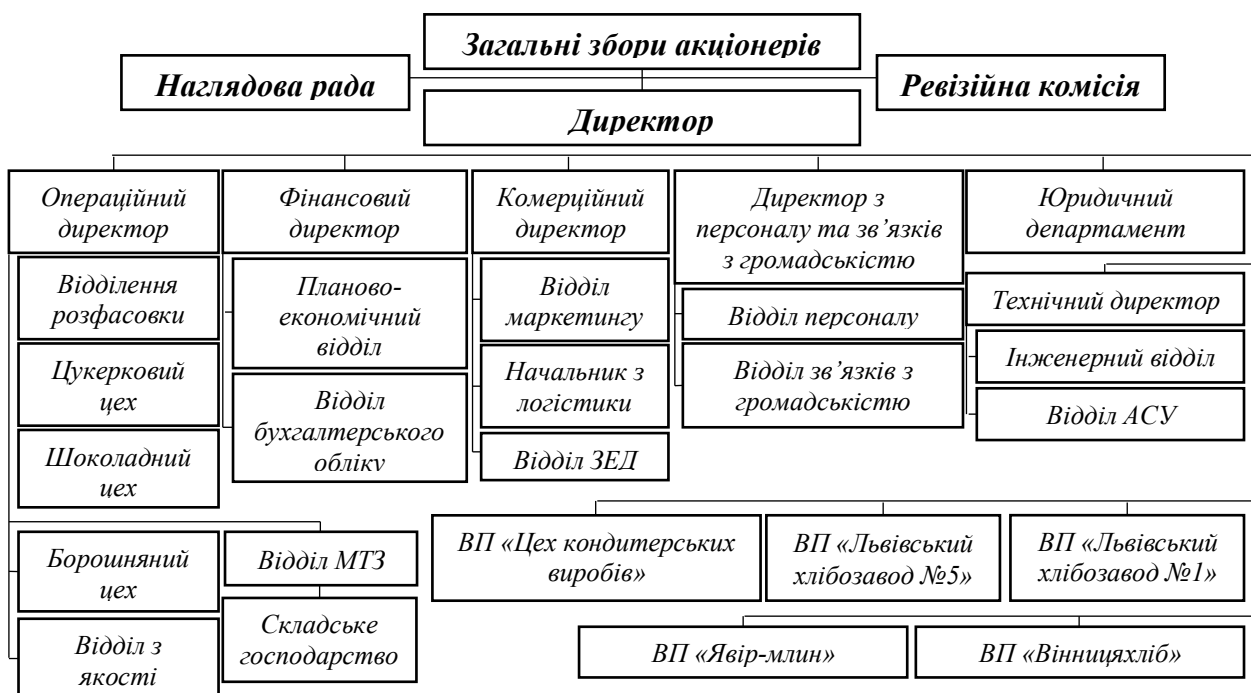


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Примітка. *Розроблено основі штатного розпису підприємства

Проаналізувавши рис. 2.2., встановлено, що організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» є дивізіональною, що передбачає поділ

управлінських функцій за регіональним або продуктовим принципом. У такій системі кожен виробничий підрозділ функціонує як відносно автономна бізнес-одиниця, яка відповідає за власні операційні процеси, виробництво, збут і прибутковість, при цьому загальна стратегія й координація забезпечуються корпоративним центром.

Найвищим органом управління ПАТ «Концерн Хлібпром» є загальні збори акціонерів, які відповідно до положень статуту та чинного законодавства України вирішують найбільш значущі питання, що стосуються діяльності підприємства. До виключної компетенції Загальних зборів належить визначення стратегічних напрямів розвитку товариства, внесення змін до його статуту, а також прийняття рішень щодо зміни організаційно-правової форми підприємства тощо.

Наглядова рада, що формується загальними зборами акціонерів, виконує функції нагляду та контролю за діяльністю виконавчих органів підприємства, захищає інтереси акціонерів та здійснює управління в межах своєї компетенції. Зокрема, до її обов'язків входить прийняття рішень щодо реалізації викуплених акцій, призначення та звільнення директора, затвердження організаційно-управлінської структури підприємства тощо.

Оперативне управління поточною діяльністю підприємства здійснює директор, який призначається наглядовою радою. До його повноважень входить управління кадровими питаннями (прийом та звільнення працівників), формування поточних планів виробничої та фінансової діяльності, організація ведення бухгалтерського обліку та складання звітності відповідно до внутрішньої регламентації.

Функцію внутрішнього контролю реалізує ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами акціонерів. Основне завдання цього органу полягає у здійсненні контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства шляхом проведення перевірок та підготовки звітів для ознайомлення акціонерів.

До лінійних підрозділів належать виробничі об'єкти, розташовані в Львівській та Вінницькій областях, а також торгові підприємства, що забезпечують реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Функціональну складову становлять департаменти: фінансовий, комерційний, технічний та з управління персоналом, які забезпечують відповідно фінансове управління, реалізацію маркетингової стратегії, технічну підтримку виробництва та кадрову політику підприємства.

Загальну організацію управління прибутком здійснюється топ менеджментом ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ролі керівних посад у системі управління прибутком ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Посада	Функціональна роль в управлінні прибутком ПрАТ «Концерн Хлібпром»
Голова Наглядової Ради	Здійснює загальне стратегічне керівництво підприємства, включаючи контроль і нагляд за ефективністю управління прибутком.
Генеральний директор	Відповідає за стратегічне управління підприємством, зокрема за розробку, планування та контроль реалізації прибуткової політики підприємства.
Комерційний директор	Формує та реалізує комерційну стратегію підприємства з метою нарощування обсягів продажів і забезпечення зростання прибутку.
Операційний директор	Забезпечує ефективну організацію операційної діяльності підприємства, орієнтовану на підвищення прибутковості.
Фінансовий директор	Здійснює контроль за фірмовими ресурсами, стимулює продажі з метою підвищення прибутку.

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Підприємство притаманна висока спеціалізація, що сприяє ефективному розподілу праці та зменшенню потреби в комунікаціях при ухваленні рішень, проте може зумовлювати монотонність трудової діяльності. Водночас, у підприємстві активно впроваджуються заходи щодо розвитку персоналу, включаючи участь у професійних програмах навчання, адаптаційні системи для нових працівників і побудову індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Організаційна модель підприємства характеризується високим рівнем централізації, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та ефективний контроль. Комунікація, як правило, здійснюється через формалізовані канали, зокрема електронну пошту та документаційне забезпечення. Контрольні функції реалізуються за допомогою бюджетного планування та звітності, що притаманне централізованим системам управління.

Високий ступінь формалізації управлінських процесів дозволяє досягти прозорості та передбачуваності, однак водночас обмежує гнучкість і адаптивність системи. Підприємству властивий горизонтальний поділ праці, при якому структурні одиниці спеціалізуються на певних видах діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції, водночас породжуючи ризики зростання бюрократичних процесів і зниження мотивації персоналу.

Аналіз системи менеджменту дозволяє виявити сильні й слабкі сторони управлінської діяльності, оцінити ефективність реалізації управлінських функцій, а також сформулювати рекомендації щодо її удосконалення. В умовах глобалізації та цифровізації бізнесу особливого значення набуває комплексне дослідження управлінських процесів, що відбуваються в межах підприємства, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу, що передбачає SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є одним із найефективніших методів стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Його застосування дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні напрями розвитку, а також мінімізувати негативний вплив слабких сторін та зовнішніх ризиків. Процес SWOT-аналізу включає визначення аналітичних меж дослідження, збір і обробку релевантної інформації, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища. Після цього проводиться порівняльний аналіз та формується стратегічний план дій. Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена у табл. 2.6.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Зовнішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони (Strengths):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широка виробнича мережа (8 заводів загальною добовою потужністю 440 т) 2. Високий рівень автоматизації 3. Широкий асортимент продукції (понад 400 найменувань) 4. Впровадження міжнародних стандартів (Сертифікація ISO 9001, ISO 22000, HACCP, IFS) 5. Сильна регіональна присутність 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збитковість основної діяльності у 2024 р. 2. Висока собівартість продукції 3. Скорочення чисельності персоналу 4. Залежність від внутрішнього ринку 5. Нестабільність фінансових показників:
<p>Можливості (Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення на зовнішні ринки 2. Диверсифікація асортименту збільшення частки інноваційних, здорових та функціональних продуктів 3. Можливість впровадження передових виробничих технологій 4. Автоматизація та діджиталізація логістики й обліку 5. Залучення інвестицій для модернізації за рахунок державних і донорських програм підтримки 	<p>Очікування (S+O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання сертифікатів якості (ISO, HACCP) для активного виходу на зовнішні ринки 2. Масштабування автоматизованого виробництва з метою розширення асортименту інноваційних та здорових продуктів 3. Підвищення гнучкості асортименту за рахунок вже наявної великої виробничої бази 4. Розширення співпраці з міжнародними технологіями для впровадження нових рішень у пекарстві 	<p>Очікування (W+O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення інвестицій та міжнародної технічної допомоги для зниження собівартості та модернізації виробництва 2. Розробка нових продуктів із високою доданою вартістю, що дозволить компенсувати фінансові втрати 3. Активне просування бренду на онлайн-ринках для зменшення залежності від внутрішнього традиційного роздрібу 4. Запровадження цифрових систем обліку для контролю за витратами та ресурсами
<p>Загрози (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція, коливання курсу гривні, зміни у податковому та митному законодавстві 2. Конкуренція з боку малих виробників та імпортерів 3. Ризики енергозабезпечення 4. Купівельна спроможність населення 5. Логістичні труднощі в умовах воєнного стану через порушення транспортних ланцюгів постачання сировини та дистрибуції готової продукції. 	<p>Очікування (S+T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завдяки диверсифікованій логістиці та географії виробництва. 2. Використання автоматизації як інструменту стабільності у разі кадрових і енергетичних коливань. 3. Зміцнення корпоративного бренду як гаранта безпеки та якості продукції. 4. Розширення лінійки соціальних і доступних продуктів у відповідь на зниження купівельної спроможності населення. 	<p>Очікування (W+T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація витрат і жорсткий фінансовий контроль для компенсації зростаючої собівартості. 2. Зниження енергозалежності через впровадження альтернативних джерел енергії та енергоощадних технологій. 3. Посилення контролю якості та ефективності праці для зниження виробничих втрат і браку. 4. Адаптація маркетингової стратегії до умов воєнного стану та інфляції

Примітка. *Розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволив

комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні чинники, що впливають на його розвиток. Серед сильних сторін підприємства варто відзначити наявність потужної виробничої бази, високий рівень автоматизації процесів, широкий асортимент продукції та впровадження міжнародних стандартів якості, що формує міцне підґрунтя для подальшого зростання. Однак, виявлені слабкі сторони, зокрема збитковість діяльності у 2024 р., висока собівартість продукції, скорочення персоналу та залежність від внутрішнього ринку, вимагають реалізації цілеспрямованих управлінських заходів з метою стабілізації фінансово-економічного стану підприємства. Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є вихід на міжнародні ринки, диверсифікація продукції, впровадження інноваційних технологій і автоматизація управлінських процесів. У поєднанні з наявними сильними сторонами, це створює передумови для реалізації стратегії зростання через масштабування виробництва, розвиток інноваційних лінійок продукції та активізацію зовнішньоекономічної діяльності. У той же час загрози у вигляді макроекономічної нестабільності, зростання конкуренції, логістичних ризиків та зниження купівельної спроможності потребують виваженої адаптивної стратегії. У цьому контексті ключовими напрямками є оптимізація витрат, енергоефективність, стабілізація цінової політики та збереження соціально орієнтованого сегмента продукції.

Таким чином, організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» є дивізійною, що дозволяє ефективно координувати діяльність окремих виробничих підрозділів і забезпечувати стратегічне управління на рівні корпоративного центру. Така модель поєднує централізоване планування з операційною автономією бізнес-одиниць, що сприяє раціональному використанню ресурсів та підвищенню адаптивності до ринкових змін. SWOT-аналіз діяльності підприємства засвідчив наявність вагомих конкурентних переваг: висока виробнича спроможність, широка географія присутності, автоматизація процесів та відповідність міжнародним стандартам якості. Водночас аналіз виявив низку загроз і внутрішніх проблем, зокрема збитковість у 2024 р., нестабільні фінансові результати та високу залежність від внутрішнього

ринку. Потенціал для зростання полягає у диверсифікації асортименту, модернізації виробництва та виході на міжнародні ринки. В умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічним пріоритетом для підприємства є посилення гнучкості управління, зменшення витрат і реалізація інноваційного розвитку.

2.3. Здійснення управління логістичною системою в підприємстві

Логістична система ПрАТ «Концерн Хлібпром» включає сукупність основних структурних елементів, які утворюють виробничо-технологічні ланцюги, що забезпечують виконання ключових функцій у сферах постачання, виробництва та реалізації продукції для основних споживачів.

Виробничо-технологічний ланцюг являє собою послідовність взаємопов'язаних технологічних операцій (господарських процесів), спрямованих на забезпечення ефективного та якісного перетворення сировини у готову продукцію. Логістичний ланцюг охоплює сукупність взаємозалежних послідовних і паралельних операцій (бізнес-процесів), що здійснюються з метою логістичного забезпечення процесу створення, переміщення та доставки готової продукції, послуг або робіт кінцевому споживачу [41].

Кожна ланка логістичного ланцюга представлена окремими операціями або бізнес-процесами, що виконуються безпосередньо в межах діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Сформований логістичний ланцюг охоплює повний цикл від розроблення продукту до його доставки кінцевому споживачеві, що наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Логістичний ланцюг створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Логістична система ПрАТ «Концерн Хлібпром» характеризується високим рівнем складності та багаторівневою структурою, що зумовлено особливостями хлібопекарської галузі. Серед таких особливостей - обмежений термін зберігання продукції, необхідність щоденного поповнення запасів у торгових точках та функціонування розгалуженої дистрибуційної мережі.

Модель логістики підприємства є прикладом ефективної інтеграції основних функціональних підсистем: закупівельної, виробничої, складської, транспортної та збутової логістики в єдиний узгоджений механізм, що забезпечує безперервність постачання, обробки та доставки продукції споживачам.

Закупівельна логістика базується на принципах багатоканального постачання та стратегічного партнерства з постачальниками. Основними категоріями сировини, що закуповується, є: борошно різних сортів (42,5% від загального обсягу), дріжджі та закваски (12,8%), цукор, сіль та інші інгредієнти (8,7%), олія та жири (11,3%), поліпшувачі та добавки (7,5%), пакувальні матеріали (14,2%) та інші компоненти (3,0%).

Основні характеристики закупівельної і виробничої логістики ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2024 р. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні характеристики закупівельної і виробничої логістика

ПрАТ «Концерн Хлібпром», 2024 р.*

Показник	Значення
Середня тривалість виробничого циклу	4,8 години
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	86,5%
Рівень браку і відходів	1,5%
Своєчасність виконання виробничих завдань	96,3%
Виробнича концепція	Just-in-Time
Своєчасність поставок	98,2%
Відповідність сировини вимогам якості	99,1%
Оборотність запасів	19,5 разів на рік
Середній період розрахунків	21 день
Кількість постачальників	Понад 200
Частка ключових постачальників	25 (75% обсягу закупівель)

Примітка. *Розроблено за даними підприємства.

На основі даних табл. 2.7., встановлено, що підприємство демонструє високий рівень виробничої ефективності та організації. Впровадження концепції Just-in-Time, короткий виробничий цикл який складає 4,8 год і високе завантаження потужностей, що становить 86,5 %, забезпечують оперативність і раціональне використання ресурсів. Низький рівень браку (1,5%) та якісна сировина (99,1%) свідчать про ефективний контроль якості. Своєчасність виконання замовлень (96,3%) і поставок (98,2%), а також висока оборотність запасів (19,5) підкреслюють стабільність логістики. Співпраця з ключовими постачальниками гарантує надійність матеріально-технічного забезпечення. Загалом, підприємство працює ефективно, з дотриманням сучасних принципів управління виробництвом.

Складська логістика охоплює інфраструктуру зберігання сировини, пакувальних матеріалів і готової продукції. Загальна площа складських приміщень перевищує 22 000 м². На виробничих майданчиках функціонують автоматизовані системи управління складами (WMS), які забезпечують ефективне управління товарно-матеріальними потоками, точний облік запасів та оптимізацію складських операцій.

Особливістю системи є наявність великої кількості складів з контрольованими температурними умовами, що є критичним чинником для зберігання як сировини, так і продукції, чутливої до температурного режиму.

Транспортно-логістична підсистема базується на поєднанні власного транспортного парку та залучених перевізників. Власний автопарк підприємства включає понад 200 спеціалізованих автомобілів, оснащених системами підтримання температури, необхідної для збереження якості хлібобулочної продукції під час транспортування. Структура автопарку ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура автопарку ПрАТ «Концерн Хлібпром», 2024 р.*

Тип транспортного засобу	Кількість, од.	Вантажопідйомність, т	Середній вік, років	Частка у перевезеннях, %
Малотоннажні хлібовози (до 1,5 т)	82	1,2	3,2	35,2
Середньотоннажні хлібовози (1,5–5 т)	68	3,8	3,8	42,3
Великотоннажні хлібовози (5–10 т)	32	7,5	4,5	15,8
Борошновози	18	22,0	4,2	6,7
Всього	200	-	3,9 (середній)	100

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» реалізує ефективну модель транспортної логістики, яка щоденно забезпечує постачання хлібобулочної продукції до понад 7 000 торгових точок на території України. Такий масштаб функціонування обумовлює необхідність високоточного планування маршрутів і постійної оптимізації логістичних процесів. Основні показники транспортної логістики ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні показники транспортної логістики ПрАТ «Концерн Хлібпром», 2024 р.*

Показник	Значення / Опис
Кількість точок доставки	Понад 7 000 точок продажу по Україні
Транспортна система	Всі ТЗ оснащені GPS та інтегровані в систему моніторингу
Зниження пробігу	Мінус 18% після впровадження маршрутизації
Зменшення витрат на паливо	Мінус 12%
Своєчасність доставки	97,3%
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	91,5%
Коефіцієнт використання пробігу	78,8%
Середня витрата палива	20,8 л/100 км
Середня вартість доставки 1 т продукції	615 грн
Канали збуту	Нац./регіональні мережі (55%), роздріб (25%), фірмова мережа (10%), HoReCa (7%), інші (3%)
Системи управління	ERP (SAP), TMS, WMS, SRM, CRM
Інформаційна інтеграція	Єдиний простір управління логістичними процесами
Особливості логістичної системи	Територіальна розподіленість, власний автопарк, цифрові рішення, сервісність, постійне вдосконалення

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Логістичні витрати підприємства становлять сукупність витрат, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування логістичного ланцюга, зокрема: транспортування, зберігання, пакування продукції, а також здійснення інформаційного супроводу відповідних процесів. Структура логістичних витрат наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура логістичних витрат*

Компоненти логістичних витрат	Зміст
Транспортні витрати	Витрати на паливо, оплату праці водіїв, амортизацію транспорту, страхування вантажів
Складські витрати	Витрати на утримання складів, оренду, охорону, комунальні послуги
Витрати на пакування	Вартість пакувальних матеріалів, витрати на фасування продукції
Інформаційно-логістичні витрати	Витрати на логістичні ІТ-системи, супровід і контроль переміщення товару
Витрати на навантаження/розвантаження	Оплата праці персоналу, витрати на використання навантажувальної техніки

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Управління логістичними витратами охоплює не лише контроль за їх обсягом, але й аналіз результативності їх використання в межах загальної системи логістики підприємства. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки ефективно логістичні процеси сприяють реалізації стратегічних цілей організації, зростанню її прибутковості та підвищенню рівня конкурентоспроможності на ринку. Розрахунок показників ефективності управління логістичними витратами наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності управління логістичними витратами*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Логістичні витрати, тис. грн	48 300	54 400	59 800	123,8
Загальні витрати, тис. грн	498 000	545 000	590 000	118,5
Обсяг реалізації, тис. тонн	31,4	30,5	29,7	94,6
Операційний прибуток, тис. грн (оцінка)	25 800	22 100	20 600	79,8

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Аналіз динаміки ключових показників логістичних витрат підприємства за

період 2022–2024 рр. свідчить про наявність негативних тенденцій в його операційній діяльності. Зокрема, при зростанні загальних витрат на 18,5% та логістичних витрат на 23,8%, спостерігається зниження обсягу реалізації продукції на 5,4%, що вказує на зменшення ефективності витратної політики. Особливе занепокоєння викликає скорочення операційного прибутку на 20,2%, що свідчить про погіршення фінансової результативності та можливу втрату конкурентоспроможності на ринку.

Логістичні витрати є важливою складовою загальних витрат підприємства і суттєво впливають на формування собівартості продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність. Аналіз логістичних витрат дозволяє виявити основні тенденції їх зміни, оцінити ефективність управлінських рішень у сфері матеріально-технічного постачання, транспортування, зберігання та дистрибуції, а також визначити напрями їх оптимізації. Дослідження динаміки логістичних витрат у контексті загальних економічних показників підприємства є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Аналіз логістичних витрат наведено у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз логістичних витрат*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Логістичні витрати, тис. грн	48300	54400	59800	123,8
Загальні витрати, тис. грн	498000	545000	590000	118,5
Обсяг реалізації, тис. тонн	31,4	30,5	29,7	94,6
Операційний прибуток, тис. грн (оцінка)	25800	22100	20600	79,8
Частка логістичних витрат у загальних витратах	0,1	0,1	0,1	100,0
Логістичні витрати на одиницю продукції	1538,22	1783,61	2013,47	130,9
Рентабельність логістики	-0,92	-0,92	-0,92	100,0
Витрати на транспортування 1 тонни продукції	735,67	859,02	979,8	133,2
Тривалість логістичного циклу	4,6	4,3	4,2	91,3
Рівень втрат при транспортуванні	0	0	0	0,0
Коефіцієнт обіговості запасів	13,25	13,79	14,47	109,2
Коефіцієнт завантаження транспорту	0,8	0,82	0,84	105,0

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Аналіз логістичних показників підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про

посилення логістичного навантаження в умовах загального зростання витрат. Зокрема, логістичні витрати зросли на 23,8 %, що перевищує темпи приросту загальних витрат, при цьому обсяг реалізованої продукції зменшився на 5,4 %. Це зумовило зростання логістичних витрат на одиницю продукції на 30,9 %, що є тривожним сигналом щодо ефективності логістичних процесів. Незважаючи на це, частка логістичних витрат у структурі загальних витрат залишалася стабільною, а рівень рентабельності логістики зберігався на незмінному негативному рівні і становить -0,92, що свідчить про відсутність зрушень у напрямку прибутковості логістичної діяльності. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта обіговості запасів на 9,2% та покращення коефіцієнта завантаження транспорту на 5%, що вказує на підвищення ефективності управління логістичними ресурсами. Зменшення тривалості логістичного циклу на 8,7% також свідчить про певні зрушення в напрямку оптимізації логістичних операцій. Водночас відсутність втрат при транспортуванні є позитивною характеристикою рівня контролю за якістю логістичних процесів. Загалом отримані результати свідчать про потребу в подальшій оптимізації логістичних витрат з одночасним збереженням позитивних змін у сфері управління запасами та транспортною логістикою.

Окрім кількісних показників, ефективність логістичних процесів варто оцінювати з погляду якісних критеріїв, які наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Якісна оцінка ефективності логістики*

Критерій	Стан на підприємстві
Своєчасність постачання	Забезпечується на рівні понад 95 %, завдяки розгалуженій логістичній мережі
Рівень рекламаций через доставку	Нижчий за 1%, що свідчить про належний сервіс
ІТ-супровід логістики	Частково автоматизований, однак відсутня єдина інтегрована TMS-система
Рівень складських залишків	Має тенденцію до збільшення, що призводить до «замороження» обігових коштів

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром», слід зазначити, що підприємству вдалося

сформувати ефективну, функціонально збалансовану логістичну систему, яка охоплює повний цикл від забезпечення сировиною до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Система вирізняється високим рівнем автоматизації, територіальною розгалуженістю, оперативністю логістичних операцій та належною організацією транспортної інфраструктури. Разом із тим, аналіз динаміки логістичних витрат засвідчив наявність проблемних аспектів у сфері витратної політики. Зростання логістичних витрат при одночасному зниженні обсягу реалізації продукції та операційного прибутку свідчить про зниження ефективності логістичних рішень у контексті загальної фінансової стратегії підприємства. Подальше підвищення результативності логістичної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» потребує посилення інтеграції між окремими підсистемами логістики, впровадження сучасних TMS-рішень, а також адаптації до нових умов ринку з урахуванням гнучкості, швидкості та якості обслуговування споживача.

Висновки до розділу 2

1. У результаті проведеного комплексного аналізу діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за досліджуваний період встановлено, що підприємство є одним із лідерів хлібопекарської галузі України, з потужною виробничою інфраструктурою. Динаміка людських ресурсів свідчить про скорочення середньорічної чисельності працівників на 6,8 %, водночас середня заробітна плата на 86,2%. Фінансові показники демонструють змішані тенденції. Виручка від реалізації продукції зросла на 19,6%, однак, собівартість реалізованої продукції зросла на 24,9%, що зумовило формування збитку від реалізації у 2024 р.. Отже, попри збереження високих виробничих потужностей і стабільне зростання обсягів продажів, фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2024 р. характеризується зниженням ефективності. Для стабілізації ситуації необхідне впровадження заходів щодо зниження собівартості продукції, перегляду цінової політики, підвищення технологічної ефективності, а також стратегічне управління персоналом і ресурсами з метою

відновлення фінансової стійкості та довгострокової рентабельності підприємства.

2. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» є дивізійною, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між корпоративним центром і регіональними виробничими підрозділами. Водночас високий рівень централізації забезпечує стратегічну цілісність і контроль за реалізацією основних цілей підприємства. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони підприємства - потужну виробничу базу, автоматизацію, широку регіональну присутність і сертифікацію якості. Разом з тим виявлено низку слабких сторін, серед яких - збитковість, висока собівартість продукції та залежність від внутрішнього ринку. Водночас ПрАТ «Концерн Хлібпром» має значні можливості для розвитку, включаючи вихід на міжнародні ринки, диверсифікацію продукції та цифровізацію процесів. Основні загрози пов'язані з макроекономічною нестабільністю, конкуренцією та енергетичними ризиками.

3. На основі проведеного аналізу логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна стверджувати, що підприємство сформувало комплексну та інтегровану модель управління логістикою, яка охоплює всі ключові функціональні блоки: закупівельну, виробничу, складську, транспортну та збутову логістику. Завдяки впровадженню сучасних логістичних технологій, цифрових рішень, систем ERP, WMS і GPS-моніторингу, забезпечується високий рівень своєчасності доставки та ефективності використання. Проте наявні також певні проблемні аспекти, зокрема: відсутність повноцінно інтегрованої TMS-системи, тенденція до зростання складських залишків, а також збереження негативної рентабельності логістики в умовах зростання логістичних витрат на 23,8 %. Погіршення фінансових результатів на тлі зниження обсягу реалізації продукції свідчить про потребу в глибшій оптимізації витрат та удосконаленні управлінських рішень у логістичній сфері. Подальший розвиток логістичної системи має ґрунтуватися на принципах інтегрованого управління, цифровізації процесів і стратегічного партнерства з постачальниками.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства

В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища забезпечення ефективного управління логістичною діяльністю набуває особливої актуальності та виступає визначальним чинником стійкого функціонування і розвитку підприємств. Результативність господарської діяльності значною мірою залежить від узгодженості та злагодженості таких логістичних функцій, як постачання, зберігання, транспортування, управління запасами, перерозподіл ресурсів і обслуговування клієнтів.

У контексті інтенсивного зростання обсягів логістичних операцій, ускладнення конфігурації дистрибуційної мережі та посилення зовнішніх викликів, оптимізація логістичного управління є стратегічним пріоритетом для ПрАТ «Концерн Хлібпром». На основі комплексного аналізу логістичних процесів, витратної структури та особливостей організаційної моделі підприємства сформовано систему рекомендацій, спрямовану на підвищення ефективності, мінімізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1. Впровадження прогностичного планування з урахуванням сезонної динаміки. Запропонований захід передбачає розроблення прогностичної моделі, яка враховує сезонні коливання попиту, а також святкові та пікові періоди в країнах-партнерах (зокрема новорічні свята та інші). Такий підхід забезпечує рівномірний розподіл обсягів поставок у часі, запобігання перевантаженню логістичної інфраструктури та уникнення пікових фінансових витрат. У результаті підприємство отримує можливість адаптувати графіки імпорتنих операцій до зовнішніх умов і стабілізувати функціонування логістичної системи.

2. Перехід від послуг посередників до самостійного оформлення митних декларацій. Самостійне здійснення митного оформлення забезпечує низку

переваг, зокрема скорочення витрат на брокерські послуги, прискорення логістичного циклу (до 12 годин замість 1–2 днів), підвищення точності та прозорості контролю над документацією, класифікацією товарів та їх походженням. Крім того, підприємство отримує можливість оперативно коригувати дані та умови постачання без залучення сторонніх структур.

3. Удосконалення логістики збуту. В умовах підвищеної геополітичної та регуляторної нестабільності існуюча модель аутсорсингу потребує диверсифікації логістичних партнерів. Для зменшення залежності від окремих контрагентів доцільно формувати базу альтернативних перевізників, укладати рамкові угоди з кількома брокерськими підприємствами у стратегічних регіонах та створювати резервні списки постачальників транспортно-експедиційних послуг. Додатково пропонується кластеризація клієнтів за територіальним принципом та оптимізація маршрутів доставки, що сприятиме скороченню витрат, підвищенню швидкості обслуговування та рівномірному розподілу навантаження у пікові періоди.

4. Централізація обліку витрат і маржинальності. Для підвищення точності фінансового планування та ефективності логістичних операцій доцільним є створення єдиної системи обліку витрат на рівні контейнерів, товарних партій і клієнтських замовлень. Такий підхід дає змогу оперативно визначати рентабельні та нерентабельні напрямки, оптимізувати структуру поставок та покращити бюджетування. Систематизація елементів Lean-методології (EOQ, база знань типових ситуацій, моніторинг складу за принципом 5S) сприятиме стабільному підвищенню ефективності без додаткових ресурсних витрат.

5. Оптимізація та розширення складської інфраструктури. Зростання обсягів імпорту потребує перегляду складської стратегії підприємства. Аналіз вартості обслуговування складів, географічного розташування та ефективності використання площ дозволить зменшити витрати на зберігання, скоротити час доставки та підвищити адаптивність системи до коливань попиту. Особливо актуальним є впровадження гнучких контрактів на додаткові площі,

диверсифікація складських локацій поблизу ключових портів і оптимізація розподілу товарів між поточними складами.

6. Управління ризиками постачання. Наявність ексклюзивного договору дистрибуції гіпсокартону з єгипетським виробником забезпечує значну конкурентну перевагу, але одночасно підвищує ризики залежності від одного постачальника. Доцільно впроваджувати диверсифікацію джерел постачання, створювати резервні товарні запаси на періоди високої ймовірності ризиків, а також розширювати товарний портфель підприємства. Це забезпечить стійкість логістичного ланцюга до зовнішніх шоків та мінімізує негативні наслідки можливих перебоїв.

7. Розширення штату або залучення тимчасового персоналу у пікові періоди. Високе навантаження на малочисельний штат створює ризики операційних збоїв і професійного вигорання. Запровадження гнучкої системи управління персоналом, що передбачає залучення тимчасових працівників або фахівців з аутсорсингових агентств дасть змогу підвищити стабільність операційної діяльності та забезпечити відповідний рівень сервісу в умовах пікових навантажень.

8. Система персоніфікованої відповідальності за логістичні процеси. В умовах лінійно-функціональної структури управління та дистанційного формату роботи важливим є підвищення персональної відповідальності менеджерів за результати. Рекомендується впровадити індивідуальні KPI (точність виконання замовлень, дотримання термінів доставки), здійснювати щомісячну оцінку ефективності та застосовувати гнучку систему мотивації, що передбачає преміювання за досягнення або перевищення встановлених показників.

Разом з тим, ефективність логістичних операцій є динамічною величиною, що змінюється під впливом інноваційних технологій, нестабільності ринкової кон'юнктури, трансформації споживчих уподобань та змін у зовнішньоекономічному середовищі. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу логістичних процесів з боку управлінського персоналу, а також впровадження сучасних методичних підходів до їх діагностики. Такий підхід

дозволяє вчасно ідентифікувати проблемні ділянки, здійснювати оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу та формувати обґрунтовані заходи щодо його оптимізації. Напрями удосконалення логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

№	Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект
1	Прогнозне планування із врахуванням сезонних коливань	Розробка прогнозової моделі з урахуванням свят та попиту	Рівномірне постачання, зменшення витрат, стабільність
2	Самостійне оформлення митних декларацій	Відмова від брокерів, оформлення власними силами	Зменшення витрат, пришвидшення оформлення, контроль
3	Удосконалення логістики збуту	Кластеризація клієнтів, оптимізація маршрутів	Зниження витрат, підвищення швидкості та сервісу
4	Централізація обліку витрат і маржинальності	Облік на рівні партій, EOQ, 5S	Бюджетна точність, уникнення збитків
5	Оптимізація складської інфраструктури	Аналіз складів, розміщення ближче до ринків	Мінімізація витрат, скорочення часу доставки
6	Управління ризиками постачання	Диверсифікація постачальників, запаси, нові товари	Стійкість до шоків, безперервність постачань
7	Залучення тимчасових фахівців	Контракти з тимчасовими працівниками	Стабільність, запобігання вигоранню персоналу
8	Персоніфікована відповідальність	KPI, щомісячна аналітика, премії	Підвищення ефективності логістики

Примітка. *Розроблено автором

У контексті цифровізації та впровадження інноваційних технологій, зокрема систем штучного інтелекту, Інтернету речей, аналітики великих даних і автоматизованих систем управління, відкриваються нові можливості для підвищення точності, оперативності та об'єктивності оцінки логістичних процесів. У цьому аспекті важливу роль відіграє застосування сучасних методів управління логістичною системою, зокрема моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference), Lean-методології, збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC), а також методів кібернетичного та економіко-

математичного моделювання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Сучасні методи управління логістичною системою для
ПрАТ «Концерн Хлібпром»***

Зміст підходу	Переваги	Недоліки	Застосування	Інструменти /методи
Мережевий підхід	Комплексна оцінка впливу, об'єднання слабких сигналів	Не враховує чутливість SC	Оцінка ризиків постачання на основі мережевого аналізу	Petri Nets
BSC	Систематичний підхід, гармонізація цілей	Обмежена адаптивність до змін	Оцінка ефективності на різних рівнях управління	BSC
Lean + BSC	Підвищує ефективність координації	Інтеграція складна, потребує підтримки керівництва	Підвищення ефективності управління SC	Lean+BSC
Digital Twins	Висока гнучкість, прогнозування змін	Високі витрати, складність впровадження	Контроль ланцюга, відновлення після збоїв	Multi-level digital twins
AI & Machine Learning	Швидка обробка даних, підтримка прийняття рішень	Невизначеність результатів	Прогнозування та передбачення подій	AI & ML
SCOR-моделювання	Мінімізує вартість та спрощує логістику	Обмежена гнучкість до змін	Оцінка продуктивності SC на основі стандартної структури	SCOR 3.0.1
Інтегральна оцінка	Враховує всі показники: гнучкість, стійкість, ефективність	Значна трудомісткість, підготовка даних	Оцінка загальної продуктивності управління логістичним ланцюгом	Інтегральна оцінка

Примітка. *Розроблено за:[10, 51]

Порівняльний аналіз сучасних методичних підходів до діагностики логістичної діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації бізнесу свідчить про доцільність їхнього комплексного використання. Комбінування різних підходів забезпечує більш об'єктивну та всебічну оцінку логістичних процесів, що, у свою чергу, сприяє формуванню ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності логістичної діяльності. Застосування таких інструментів, як модель SCOR, Lean-методологія,

збалансована система показників (BSC), а також методи кібернетичного та економіко-математичного моделювання, дозволяє здійснювати глибоку та системну діагностику логістичних операцій. Це забезпечує можливість оптимізації логістичних процесів, підвищення їхньої ефективності та зміцнення адаптивного потенціалу підприємства до змін у ринковому середовищі.

3.2. Використання інструментів цифровізації в управлінні логістичною системою підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій особливої актуальності набуває впровадження інтелектуальних логістичних рішень. Ефективне функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром» значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати логістичну систему до умов зростаючої конкуренції, нестабільності попиту та необхідності оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. У цьому контексті доцільним є впровадження сучасних логістичних систем, які дозволять оптимізувати використання ресурсів, підвищити гнучкість операцій та забезпечити стійкість ланцюгів постачання. Найбільш перспективні моделі логістики для підприємства наведено нижче.

1. Інтегрована логістична система (Integrated Logistics System). Інтегрована логістична система передбачає об'єднання процесів постачання, виробництва, дистрибуції та сервісного обслуговування в єдину управлінську платформу. Такий підхід забезпечує узгодженість інформаційних, матеріальних та фінансових потоків, що сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій та зниженню транзакційних витрат. Для підприємства харчової промисловості це створює умови для своєчасного забезпечення виробництва ресурсами та оптимального розподілу готової продукції.

2. Система «Just-in-Time» (JIT). Система «Just-in-Time» орієнтована на мінімізацію складських запасів шляхом забезпечення поставок у точний час. Впровадження JIT у ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволить скоротити витрати на зберігання сировини і готової продукції, підвищити оперативність виробничих

процесів та забезпечити високу якість продукції завдяки зменшенню тривалості перебування товарів на складі. Використання цієї системи є виправданим за умови високої надійності постачальників та точного прогнозування попиту.

3. Ощадлива логістична система (Lean Logistics). Ощадлива логістична система ґрунтується на принципах усунення втрат та підвищення ефективності логістичних операцій. Застосування Lean Logistics дозволяє оптимізувати маршрути транспортування, зменшити непотрібні операції, скоротити час обробки продукції та підвищити продуктивність складської діяльності. Використання інструментів Lean, зокрема VSM, Kaizen, EOQ та 5S, забезпечує системне вдосконалення логістичних процесів.

4. Логістика холодового ланцюга (Cold Chain Logistics). Для продукції з обмеженим терміном придатності доцільним є впровадження системи холодового ланцюга, що забезпечує підтримання оптимальних температурних режимів на всіх етапах транспортування та зберігання. Такий підхід мінімізує ризики псування продукції, сприяє дотриманню санітарно-гігієнічних норм та підвищує стабільність поставок. Застосування цієї системи є стратегічно важливим для підприємств харчової промисловості.

5. SCOR-орієнтована логістична система (Supply Chain Operations Reference). Логістична система, побудована на основі моделі SCOR, забезпечує стандартизований підхід до управління логістичними процесами. Вона охоплює ключові компоненти: планування, забезпечення, виробництво, доставку, повернення та управління підтримкою. Використання SCOR дозволяє оцінювати продуктивність логістичного ланцюга за системою інтегрованих показників, порівнювати результати з кращими практиками та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. Система планування дистрибуції (Distribution Requirements Planning – DRP). Система DRP спрямована на оптимізацію процесів розподілу готової продукції шляхом прогнозування попиту та управління рівнями запасів у логістичній мережі. Вона забезпечує раціональне завантаження транспортних засобів, зменшення витрат на переміщення продукції та своєчасне задоволення

потреб кінцевих споживачів. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» DRP є ефективним інструментом підвищення результативності дистрибуційної логістики.

7. Система крос-докінгу (Cross-Docking System). Крос-докінг передбачає мінімізацію складських операцій шляхом оперативного перенаправлення товарних потоків без довготривалого зберігання. Цей підхід дозволяє скоротити витрати на складську інфраструктуру, зменшити тривалість логістичного циклу та забезпечити високу швидкість доставки продукції у торговельні мережі. Система є особливо доречною для підприємств, що працюють із швидкопсувною продукцією.

8. Модульна логістична система (Modular Logistics System). Модульна логістична система передбачає формування гнучкої структури логістичних процесів, яка складається з автономних модулів (постачання, складування, транспортування, інформаційне забезпечення). Такий підхід забезпечує адаптацію логістики до потреб різних сегментів ринку, каналів збуту та територіальних особливостей. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» це створює можливість варіювання логістичних стратегій залежно від регіональних умов.

9. Автоматизована логістична система (Automated Logistics System). Автоматизована система передбачає використання сучасних цифрових технологій - WMS, TMS, IoT-пристроїв, big data-аналітики та автоматизованих платформ управління. Її впровадження забезпечує підвищення точності складських операцій, скорочення часу на транспортні операції, зниження ризику помилок та підвищення прозорості логістичних процесів. Така система є базовим елементом цифрової трансформації логістики підприємства.

10. Омніканальна логістична система (Omnichannel Logistics). Омніканальна логістична система передбачає інтеграцію різних каналів збуту (традиційної роздрібною мережі, електронної комерції, прямих поставок) в єдину логістичну платформу. Такий підхід забезпечує гнучкість дистрибуції, підвищення рівня сервісу та розширення цільової аудиторії. Для підприємства це відкриває додаткові можливості щодо зміцнення ринкових позицій та диверсифікації каналів реалізації.

Варіанти логістичних систем для ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Варіанти логістичних систем для ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

№	Варіант логістичної системи	Характеристика	Очікуваний ефект	Орієнтована вартість
1	Інтегрована логістична система (ILS)	Об'єднання процесів постачання, виробництва, складування та збуту в єдину модель	Зниження витрат на 10–15%, прискорення потоків, покращення координації	500 тис. – 2 млн грн
2	Just-in-Time (JIT)	Мінімізація запасів, постачання у точний час	Зменшення складських витрат до 20%, скорочення залишків	150–600 тис. грн
3	Lean Logistics	Усунення втрат, оптимізація процесів, 5S, Kaizen	Підвищення продуктивності на 10–25%, скорочення часу	80–300 тис. грн
4	Cold Chain Logistics	Підтримання контрольованих температур у логістиці	Зменшення втрат продукції до 30%, стабільна якість	300 тис. – 1,5 млн грн
5	SCOR-орієнтована система	Стандартизоване управління за моделлю SCOR	Підвищення ефективності на 10–18%, чіткі KPI	200–800 тис. грн
6	DRP	Планування дистрибуції на основі прогнозів попиту	Скорочення транспортних витрат на 8–15%	150–500 тис. грн
7	Cross-Docking	Перенаправлення товарів без зберігання	Скорочення логістичного циклу на 20–40%	100–400 тис. грн
8	Модульна логістична система	Гнучка структура логістичних процесів	Адаптивність, зниження витрат на 10%	120–350 тис. грн
9	Автоматизована логістична система (ALS)	Використання WMS, TMS, IoT, Big Data	Підвищення точності, скорочення помилок на 30–50%	600 тис. – 3 млн грн
10	Omnichannel Logistics	Інтеграція онлайн та офлайн збуту	Підвищення сервісу, збільшення продажів на 5–12%	200–900 тис. грн

Примітка. *Розроблено автором

Запропоновані логістичні системи можуть бути використані як окремо, так і в комплексі, залежно від стратегічних цілей підприємства та специфіки його діяльності. Поєднання інтегрованої логістики, ощадливих підходів, автоматизації та сучасних методів управління дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» сформувати гнучку, стійку та економічно ефективну логістичну

систему, здатну забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В процесі аналізу цифрових інформаційних систем для ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропонована Система Smart Logistics. Система Smart Logistics дозволяє забезпечити інтеграцію інформаційних технологій, автоматизації процесів, штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) у логістичну діяльність підприємства. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» це відкриває широкі можливості щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності доставки та зберігання продукції, а також покращення контролю якості на всіх етапах логістичного ланцюга. Елементи системи Smart Logistics наведена на рис. 3.1.

Система Smart Logistics			
<p style="text-align: center;">Інтелектуальні транспортні системи (ITS):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Взаємодія транспортних потоків; - Розумні дорожні мережі; - Цифрові платформи; - Електронна комерція; - Маркетплейси 	<p style="text-align: center;">Цифрова логістика:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Big Data - IoT (Інтернет речей); - АЕ (Автоматизоване планування та управління) 	<p style="text-align: center;">Інфраструктура «розумних» складів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - AI (Штучний інтелект); - Роботизація 	<p style="text-align: center;">Політика інновацій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Державне регулювання; - Муниципальні стратегічні пріоритети; - Smart Mobility (Електровантажівки, безпілотні перевезення)

Рис. 3.1. Елементи системи Smart Logistics*

Примітка. *Розроблено за:[32]

Основними компонентами системи Smart Logistics є:

- інтелектуальні транспортні системи є фундаментальним елементом сучасної логістики, що передбачає інтеграцію цифрових платформ, глобального позиціонування (GPS) та аналітичних алгоритмів для оптимізації транспортної мережі. Зокрема, застосування ITS дозволяє ефективно планувати маршрути доставки з урахуванням дорожньої ситуації в реальному часі, знижувати витрати на паливо, зменшувати затримки, а також покращувати точність прогнозування термінів доставки. Такі системи забезпечують гнучкість логістичної інфраструктури та підвищують загальну швидкість реагування на зміни у транспортному середовищі;

- цифрова логістика передбачає повну трансформацію логістичних процесів шляхом впровадження інформаційних технологій, таких як системи управління транспортом (TMS) та складом (WMS), аналітика Big Data, а також Інтернет речей (IoT). TMS дозволяє автоматизувати планування, виконання та моніторинг перевезень, забезпечуючи ефективну маршрутизацію та контроль за виконанням доставок. WMS, у свою чергу, оптимізує складські операції: приймання, зберігання, комплектацію замовлень та відвантаження. Інтеграція Big Data та IoT сприяє збору та обробці великого обсягу даних, що дозволяє прогнозувати попит, уникати надлишкових запасів і виявляти «вузькі місця» в логістичних ланцюгах;

- «Розумні» склади є результатом впровадження автоматизації та цифрових технологій у внутрішні логістичні процеси підприємства. Така інфраструктура включає використання роботизованих систем сортування та комплектації, автоматичних конвеєрів, систем контролю умов зберігання (температура, вологість), а також застосування RFID-міток для обліку товарів у реальному часі. Завдяки цим рішенням досягається значне зниження людського чинника, прискорення обробки замовлень, зменшення втрат і підвищення точності інвентаризації. Впровадження «розумних» складів дозволяє підприємствам не лише зменшити операційні витрати, а й адаптуватися до мінливої ринкової динаміки;

- інноваційна політика у сфері логістики спрямована на формування сталого, енергоефективного та екологічно безпечного середовища функціонування логістичних систем. Це включає використання альтернативного транспорту (електровантажівки, безпілотні перевезення), екологічного пакування, впровадження «зеленої» логістики та участь у муніципальних і державних програмах підтримки інновацій. Такий підхід відповідає глобальним тенденціям розвитку сталих ланцюгів постачання та дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свої процеси, а й підвищити соціальну відповідальність та привабливість для споживачів та інвесторів.

Орієнтовний обрахунок впровадження Smart Logistics наведено у табл. 3.4.

Орієнтовний обрахунок впровадження Smart Logistics*

Компонент	Орієнтовна вартість, грн	Строк впровадження	Очікуваний ефект
TMS + WMS (ліцензія та впровадження)	3 000 000	6–9 місяців	Зниження витрат на транспортування ~12%
IoT-датчики та сенсори	800 000	4–6 місяців	Контроль якості, зменшення втрат продукції
Роботизація складу	5 000 000	12–18 місяців	Підвищення швидкості обробки замовлень
Платформа маршрутизації	1 200 000	5–7 місяців	Скорочення витрат на паливо та пробіг
Екологічні ініціативи (упаковка, транспорт)	500 000	3–4 місяці	Зменшення впливу на довкілля, покращення іміджу
Всього	10 500 000		

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, комплексне впровадження системи Smart Logistics дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» знизити логістичні витрати на 10-15 % у перший рік, скоротити втрати продукції під час транспортування та зберігання, а також підвищити точність та швидкість виконання замовлень. Рекомендується впроваджувати систему поетапно, розпочавши з пілотного проекту на одному з виробничих майданчиків. Важливо передбачити навчання персоналу та забезпечити інтеграцію нових рішень із наявними інформаційними системами підприємства.

3.3. Зарубіжний досвід управління логістичною системою підприємства

Вивчення зарубіжного досвіду та аналіз вітчизняних практик удосконалення логістичної діяльності є надзвичайно важливими для українських підприємств в умовах сучасних викликів. Глобальний ринок формує нові вимоги до швидкості, гнучкості та технологічності логістичних процесів, що спонукає підприємства адаптуватися до провідних практик управління ланцюгами постачання. До таких належать цифровізація логістичних операцій, автоматизація складських процесів, впровадження екологічно безпечних

транспортних рішень та розвиток мультимодальних перевезень. Застосування зарубіжного досвіду відкриває можливості для впровадження передових технологій управління логістичними системами, підвищення ефективності функціонування через інтеграцію сучасних інформаційних платформ, розширення партнерських мереж та оптимізацію логістичних витрат, що має особливе значення в умовах воєнного стану.

Показовим є досвід компанії Toyota, яка впровадила концепцію Just-In-Time як складову інтегрованої виробничої та логістичної стратегії. Цей підхід забезпечує мінімізацію запасів, скорочення витрат та підвищення операційної ефективності шляхом формування щоденних планів на основі прогнозованого попиту. Координація процесів за допомогою електронних систем управління постачаннями забезпечує можливість відстеження рівня запасів у режимі реального часу, що сприяє скороченню надлишкових запасів, витрат на їх утримання та забезпечує безперервність виробничого процесу [22].

Централізована модель управління транспортною логістикою успішно реалізована компанією DHL, однією з найбільших логістичних корпорацій світу. Консолідація вантажів у логістичних центрах забезпечує оптимізацію маршрутів, зниження витрат та регулярність перевезень. Щотижнева обробка понад 200 тис. відправлень у Європі ускладнює процес планування, тому компанія впровадила інструмент Linehaul Optimization Tool (LoT), який формує оптимальні графіки перевезень з урахуванням часових обмежень, розкладу поромів та нормативів щодо часу керування транспортом. Застосування LoT дозволило скоротити час формування графіка з 15 годин до однієї, підвищити швидкість реагування на зміни попиту та покращити рівень сервісу [23].

Цифрова трансформація логістичних процесів є визначальною й для компанії Maersk, світового лідера морських перевезень. Використання платформи TradeLens забезпечує централізоване управління ланцюгом постачання, моніторинг вантажів у режимі реального часу та оптимізацію транспортних маршрутів. Впровадження цифрової системи сприяло підвищенню

регулярності морських перевезень, мінімізації затримок, зростанню прозорості операцій та зниженню адміністративних витрат [24].

Компанія GE VERNOVA Gas Power, провідний виробник енергетичного обладнання, забезпечує міжнародне постачання компонентів з використанням морського, повітряного та наземного транспорту. Для оптимізації логістичної мережі було розроблено динамічну модель мережевого потоку та евристичний підхід із застосуванням ковзного планового горизонту. Це дало змогу ефективно планувати консолідацію вантажів та їх зберігання у проміжних вузлах, знижувати логістичні витрати та підвищувати стійкість операцій [26].

В українській практиці також відбувається активна цифровізація логістичних процесів. Зокрема, підприємство ДП НВКГ «Зоря»-«Машпроект» впровадило комплексну ERP-систему IT-Enterprise, що забезпечило централізацію планування, інтеграцію облікових систем і підвищення оперативності контролю виробництва, що сприяло зростанню обсягів виготовлення продукції на 30%. Додатково було впроваджено електронний документообіг та переведено закупівлі на електронну торговельну платформу [27]. Підприємство KMZ Industries, здійснивши релокацію виробництва у період воєнних дій, одночасно модернізувало внутрішньозаводські логістичні процеси, створило новий технологічний ланцюг, модернізувало цехи та розширило складські площі, що сприяло підвищенню ефективності виробництва та скороченню витрат [28].

На основі аналізу зарубіжного досвіду та українських практик пропонується система практичних рішень для удосконалення логістичних процесів підприємств, зокрема:

- Удосконалення виробничої логістики: впровадження принципів Lean Manufacturing для усунення вузьких місць; інтеграція ERP-систем з MES-рівнем для моніторингу операцій у режимі реального часу.
- Удосконалення складської логістики: застосування штрихкодів або RFID для автоматизованої ідентифікації; переобладнання складів для зонального

зберігання; впровадження WMS-системи, адаптованої до номенклатури продукції.

- Удосконалення збутової логістики: інтеграція CRM та ERP для підвищення прозорості операцій; розвиток VMI-сервісів для ключових партнерів.

- Оптимізація транспортної логістики: укладання договорів з надійними 3PL-провайдерами; формування інтегрованого транспортного календаря.

- Удосконалення логістики постачання: укладання довгострокових контрактів із виробниками критичних ресурсів; регулярне оновлення карт запасів (ABC/XYZ-аналіз) для точного прогнозування потреб.

Зарубіжний досвід управління логістичною системою підприємства наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зарубіжний досвід управління логістичною системою підприємства*

Країна	Характеристика логістичної системи	Переваги	Недоліки
США	Високий рівень цифровізації логістики, розвиток 4PL, використання IoT, AI, WMS, TMS.	Ефективна інфраструктура, гнучкість, точність у плануванні.	Висока вартість впровадження, складність для малого бізнесу.
Німеччина, Нідерланди, Бельгія	«Зелена логістика», інтелектуальні транспортні системи, єдина мережа транспорту.	Екологічність, інтегрованість, державна підтримка.	Висока регуляторна складність, потреба міждержавної координації.
Польща, Чехія, Угорщина	Розвиток хабів та складів, використання 3PL, адаптація до західних стандартів.	Географічна перевага, залучення інвесторів, низькі витрати.	Залежність від зовнішнього капіталу, бюрократія, кадрові проблеми.
Китай	Автоматизовані логістичні центри, інтеграція e-commerce, 4PL/5PL.	Швидкість, масштабування, централізація.	Проблеми з якістю обслуговування, вузькі місця в логістиці.
Індія	Мультиmodalьні логістичні парки, урядова підтримка інфраструктури.	Потенціал зростання, зменшення витрат.	Фрагментованість ринку, затримки реалізації проєктів.
Кенія та країни Африки	Розвиток базових логістичних функцій у держсекторі.	Зростання ефективності, підтримка міжнародних організацій.	Слабка інфраструктура, відсутність цифровізації, кадровий дефіцит.

Примітка. *Розроблено автором

Отже, узагальнення практичного досвіду зарубіжних та вітчизняних підприємств засвідчує ключову роль ефективного планування логістичних процесів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Особливе значення має впровадження цифрових технологій для підвищення рівня централізації та якості управління логістичними функціями, а також розробка інтегрованих логістичних стратегій, автоматизація бізнес-процесів та адаптація зарубіжних логістичних систем і технологічних рішень у практику ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Висновки до розділу 3

1. Проведений аналіз стану логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром» та обґрунтування напрямів її удосконалення засвідчили, що ефективність логістичних процесів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільності операційної діяльності та оптимізації витрат. Запропоновані рекомендації - зокрема впровадження прогностного планування, централізація обліку витрат, диверсифікація логістичних партнерів і постачальників, оптимізація складської інфраструктури та підвищення персональної відповідальності менеджерів - формують системну основу для підвищення ефективності логістичних операцій. Особливої уваги потребує інтеграція сучасних методичних інструментів управління, таких як SCOR-моделювання, Lean-методологія, збалансована система показників (BSC), цифрові двійники, методи економіко-математичного моделювання та аналітичні системи на основі штучного інтелекту. Удосконалення логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром» має ґрунтуватися на поєднанні стратегічних, організаційних і технологічних рішень, що забезпечують високу адаптивність, стійкість і економічну результативність логістичних процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише оптимізації поточних операцій, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

2. На основі розрахунків вартості впровадження ключових компонентів

системи Smart Logistics для ПрАТ «Концерн Хлібпром» встановлено, що загальна сума інвестицій становить приблизно 10,5 млн грн. Витрати охоплюють придбання та інтеграцію спеціалізованих програмних рішень (TMS, WMS), установку IoT-сенсорів, роботизацію складських процесів, впровадження маршрутизаційної платформи, а також реалізацію екологічних ініціатив. Також важливим елементом є IoT-рішення, які забезпечують контроль якості умов зберігання та транспортування, що особливо актуально для хлібобулочної продукції з обмеженим терміном зберігання. Загалом, передбачене поетапне впровадження протягом 3–18 місяців дозволяє поступово інтегрувати нові технології без критичного навантаження на операційні процеси підприємства. Інвестиції в екологічні ініціативи та цифрову маршрутизацію створюють не лише економічну, а й репутаційну цінність, сприяючи зміцненню бренду підприємства на ринку.

3. Аналіз зарубіжних практик управління логістичними системами засвідчує, що провідні світові підприємства досягають високої ефективності завдяки поєднанню цифрових технологій, стратегічної інтеграції логістичних операцій, оптимізації ресурсних потоків та використанню інноваційних підходів до управління ланцюгами постачання. У більшості країн ЄС та США пріоритетними є автоматизація складських операцій, розвиток мультимодальних перевезень, широке використання аналітики великих даних, систем штучного інтелекту, IoT-рішень, а також формування мережевих логістичних хабів. Країни Азії, зокрема Китай та Індія, демонструють значний прогрес у масштабуванні логістичних операцій і впровадженні 4PL/5PL моделей, що забезпечує високу швидкість обробки вантажів та гнучкість логістичних рішень. У країнах, що розвиваються, ключовим напрямом є модернізація базової інфраструктури та поступова цифровізація логістичних функцій. Для українських підприємств, зокрема ПрАТ «Концерн Хлібпром», вивчення такого досвіду має суттєве практичне значення. Умови воєнного стану, порушення логістичних маршрутів, обмеженість ресурсів і підвищені ризики вимагають упровадження адаптивних, технологічно розвинених і стійких логістичних рішень.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз поняття «логістика» у системі управління підприємством засвідчує її ключову роль у забезпеченні стратегічної та оперативної ефективності сучасних організацій. Логістика сьогодні виходить за межі управління матеріальними потоками та перетворюється на комплексну міждисциплінарну сферу, що інтегрує процеси постачання, виробництва, транспортування, зберігання, збуту, інформаційного та фінансового супроводу. Логістика виступає невід'ємним елементом управлінської діяльності та важливим чинником стабільного розвитку підприємства.

2. Управління логістичною системою підприємства є багаторівневим процесом, який передбачає координацію, інтеграцію та оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків відповідно до стратегічних цілей організації. Ефективна логістична система формується як адаптивна та структурована економічна модель із чіткою взаємодією підсистем, що забезпечує узгодженість логістичних операцій і підвищує результативність управління. Використання системного підходу дає змогу оптимізувати логістичні процеси, знижувати витрати, покращувати якість обслуговування та підвищувати ефективність прийняття рішень, що є основою довгострокової конкурентної переваги підприємства.

3. Оцінка ефективності управління логістичною системою є важливою передумовою її подальшого вдосконалення та стратегічного розвитку. Сучасні методичні підходи до оцінювання передбачають комплексне застосування кількісних і якісних показників, серед яких ключовими є логістичні витрати, рівень сервісу, своєчасність виконання замовлень, оборотність запасів, продуктивність логістичного персоналу та рентабельність інвестицій. Водночас система оцінки повинна враховувати галузеву специфіку, структуру логістичної системи та рівень цифровізації логістичних процесів.

4. За результатами комплексного аналізу діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» встановлено, що підприємство зберігає статус одного з провідних представників хлібопекарської галузі України, маючи розвинену виробничу

інфраструктуру та конкурентний потенціал. Водночас у 2024 р. спостерігається погіршення фінансової результативності: зростання виручки на 19,6% супроводжувалося випереджальним збільшенням собівартості на 24,9%, що спричинило формування збитку. За досліджуваний період відбулось скорочення середньооблікової чисельності персоналу та одночасним суттєвим зростанням середньої заробітної плати. Це вказує на необхідність перегляду цінової та виробничої політики, зниження собівартості, упровадження технологічних інновацій та підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення фінансової стійкості й довгострокової рентабельності підприємства.

5. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» є дивізіональною, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між корпоративним центром і регіональними виробничими підрозділами. SWOT-аналіз підтвердив наявність суттєвих сильних сторін - потужної виробничої бази, високого рівня автоматизації, розгалуженої регіональної мережі та сертифікованих стандартів якості. Водночас виявлено слабкі сторони, пов'язані зі збитковістю, високою собівартістю та залежністю від внутрішнього ринку. Підприємство має широкі можливості розвитку, зокрема вихід на зовнішні ринки, модернізацію виробництва та цифровізацію ключових бізнес-процесів. Основними загрозами залишаються макроекономічна нестабільність, посилення конкуренції та енергетичні ризики.

6. Аналіз логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром» засвідчив, що підприємство вибудувало комплексну інтегровану модель логістики, яка охоплює закупівельні, виробничі, складські, транспортні та збутові процеси. Використання сучасних цифрових технологій - ERP, WMS, GPS-моніторингу - забезпечує достатній рівень контролю та своєчасності операцій. Водночас існують проблемні аспекти: відсутність повністю інтегрованої TMS-системи, зростання складських залишків та підвищення логістичних витрат на 23,8%, що негативно впливає на рентабельність логістичних операцій. У таких умовах подальший розвиток логістичної системи має ґрунтуватися на принципах

цифровізації, оптимізації витрат, інтеграції логістичних платформ та зміцненні партнерських взаємин із постачальниками і транспортними операторами.

7. Проведений аналіз логістичної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром» підтвердив, що ефективність логістичних процесів є однією з визначальних умов підвищення конкурентоспроможності та операційної стійкості підприємства. Запропоновані заходи - впровадження прогнозного планування, централізація обліку витрат, диверсифікація логістичних партнерів, модернізація складської інфраструктури та посилення індивідуальної відповідальності менеджерів - створюють основу для комплексної оптимізації логістичних операцій. Особливого значення набуває використання сучасних методичних інструментів, зокрема SCOR-моделювання, Lean-підходів, BSC, цифрових двійників та алгоритмів штучного інтелекту.

8. Розрахунок вартості впровадження системи Smart Logistics свідчить, що сукупні інвестиції у модернізацію логістичної інфраструктури ПрАТ «Концерн Хлібпром» становлять близько 10,5 млн грн. Вони охоплюють упровадження TMS і WMS, інтеграцію IoT-рішень, роботизацію складських операцій, цифрову маршрутизацію та екологічні ініціативи. Поетапність реалізації (3–18 місяців) забезпечує можливість поступової інтеграції нових технологій без загрози операційним процесам підприємства.

9. Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що високі стандарти логістичного управління формуються через активну цифровізацію, інтеграцію інформаційних платформ, автоматизацію складів, розвиток мультимодальних мереж і застосування інтелектуальних систем управління ланцюгами постачання. Практики провідних підприємств ЄС, США та Азії демонструють переваги комплексних логістичних рішень на основі IoT, великих даних, 4PL/5PL моделей та мережових логістичних хабів. Для українських підприємств, зокрема ПрАТ «Концерн Хлібпром», адаптація цих підходів є особливо актуальною у контексті воєнних ризиків та нестабільності логістичної інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-402> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Байда Е. А. Підходи до оцінки якості логістичних послуг. *Транспорт*. 2016. № 12. С. 92 - 96.
3. Бакаєв О.О., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики. навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 489 с.
4. Бондаренко В. М. Маркетингово-логістичне управління підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 52–58. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/216/190>.
5. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 14-20
6. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7628> (дата звернення: 05.10.2025).
7. Грицишин А. В. Облік і аналіз логістичної діяльності підприємств кондитерської промисловості: дис... доктора філософії: 071.Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2020. 242 с.
8. Гурч Л. М. Логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 560 с.
9. Дейнека О. Г., Волобуєв В. В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 166–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2019_33_263

10. Догадайло Я. В., Левченко О. П., Бодра Ю. А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 76-94.

11. Забуранна Л. В. Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 182-191

12. Ковальська Л. Л. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.

13. Ковшик В. Інформаційні технології в контексті управління логістичними витратами промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Т. 1, № 4. С. 208-212.

14. Колесников С. О., Володченко В. В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 49-56. DOI: [http://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-49-56](http://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-49-56) (дата звернення 16.10.2025).

15. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2014. № 2 (51). С. 131-136

16. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Сучасне розуміння поняття «якість логістичної діяльності». *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_12 (дата звернення 12.10.2025)

17. Крикавський Є.В. Логістика: навч. посібник. Львів: Вид-во Держ. ун-ту «Львівська Політехніка», 1999. 264 с.

18. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

19. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану.

Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 22-29.

URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>

20. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №34. С. 113-123. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123>.

21. Лісіца В.В., Михайленко О.М., Ротенберг О.В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 99–106.

22. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135–139. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22))

23. Логістика : електронний навчальний посібник / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018. 171 с.

24. Лопатін А.В. Значення використання штучного інтелекту при виборі постачальника у сучасних логістичних системах. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 9. С. 51-54.

25. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві: навч. посіб. Харків: Вид. Економічний аналіз. 2015. с. 240–243

26. Македон В.В. Інтеграція цифрових інструментів у міжнародну логістичну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С.1-8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4486/4425>(дата звернення: 05.10.2025).

27. Михайлик Н. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15> (дата звернення: 09.10.2025).

28. Міщук Н., Гусарук О. Вплив інформаційних технологій на управління логістичною діяльністю підприємств України. *Формування ринкової економіки в*

Україні. 2023. Вип. 50. С. 14-21 DOI:
<http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5002>

29. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління підприємствами*. 2021. Том 32 (71) № 5. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_5/6.pdf. (дата звернення: 15.10.2025).

30. Окландер М.А. Логістика: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 346 с.

31. Павлишин М.Л. Роль трансформаційних процесів логістики в продовольчому забезпеченні у воєнний час: виклики для України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 50. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/>. (дата звернення: 15.10.2025).

32. Поляняк В. Інноваційні технології в логістиці як фактор модернізації організаційної культури логістичних підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. № 4. С. 235-244

33. ПрАТ «Концерн Хлібпром» : Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05511001/ (дата звернення 04.10.2025)

34. Пудичева Г. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 9-10. С. 94-112.

35. Резнік Н.П., Кривобок К.В., Літвиненко А.О. Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №3. С. 20-26

36. Ремзіна Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 110-124.

37. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. *Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54–59.

38. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизєва Т.О. Виробнича логістика: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. 352 с.

39. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №4 (98). С. 42-48.

40. Ткаченко А.М., Севастьянов Р В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. №1. С. 188-192. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33.

41. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2018. 176 с.

42. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2015. 392 с.

43. Управління бізнесом: навчальний посібник / Балановська Т.І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с. URL: http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9825/1/Balanovska_Troian_Havrysh_Voskolupov_Upravlinnia_biznesom_posibnyk.pdf

44. Харун О., Грицина Л. Вплив діджиталізації на розвиток інноваційних бізнес-моделей логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С.124-129. <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/215/215> (дата звернення: 07.10.2025).

45. Хмелевський О.В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 38. С.62-66. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/12.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

46. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Проблеми теорії та практики фінансово-кредитної діяльності*. 2023. № 6 (53). С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>

47. Чкан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2021. Вип. 3 (88). С. 60–66.

48. Шарко В.В. Логістичні концепції та технології на промисловому підприємстві: систематизація та їх особливості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Т.1. №6. С. 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264- 6(1), 241-247

49. Dabizha V.V., Voskolupov V.V. The influence of the external and internal environment on the formation of strategic management of the enterprise. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27, Pp.53-61 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-27-2024/the-influence-of-the-external-and-internal-environment-on-the-formation-of-strategic-management-of-the-enterprise/>

50. Dolynskyi S., Kostina T., Voskolupov V. The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 24, Pp. 41-49 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-25-2024/the-essence-of-the-enterprise-management-system-and-features-of-its-structure/>

51. Smerichevskyi S., Mykhalchenko O., Poberezhna Z., Kryvovyazyuk, I. Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 13. P. 6-18.