

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ВОЛОДИМИР – ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти
групи ПТ(ЛГ)м-22
Ткач Артур Тарасович**

(підпис)

**Керівник:
к.е.н., доцент
Завадська Олена Миколаївна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
к.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Оксенюк Катерина Ігорівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ткачу Артуру Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Напрями покращення здійснення логістичної діяльності підприємства (на матеріалах ТОВ «Володимир – Волинський хлібзавод»)

Керівник роботи: к.е.н., доцент Завадська О.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» січня 2025 р. № 39/01-05

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «__» _____ 202__ р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, посібники, підручники, інтернет-видання, бухгалтерська та фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Елементи логістичної діяльності підприємства. Лист 2. Принципи логістичної діяльності підприємства. Лист 3. Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» за період 2020–2024 рр. Лист 3. Узагальнена модель логістичного ланцюга: формування та постачання готової продукції в системі ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод». Лист 4. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод». Лист 5. Функції відділу логістики ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод». Лист 6. Аналіз витрат логістичної діяльності за стадіями ланцюгами поставок за 2020–2024 роки. Лист 7. Процес покращення логістичної діяльності підприємства. Лист 8. Процес вибору стратегії покращення ефективності логістичної діяльності. Лист 9. Портфельний аналіз продукції підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод», Матриця БКГ. Лист 10. Параметри ланцюга поставок до кожної групи товарів. Лист 11. Показники ефективності реалізації моделі SCOR. Лист 12. Показники ефективності реалізації моделі SCOR на ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ткач А.Т.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Завадська О.М.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ткач А.Т. Напрями покращення здійснення логістичної діяльності підприємства (на матеріалах ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження ефективності логістичної діяльності підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичної діяльності підприємства. Досліджено сутність логістичної діяльності підприємства. Виділено декілька підходів до трактування змісту. Розглянуто функції та принципи логістичної діяльності підприємства та принципи відділу логістики підприємства. Наведено систему показників аналізу та оцінки логістичної діяльності підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз логістичної діяльності підприємства. Проведено оцінку ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено процес вибору та реалізації логістичної діяльності розвитку підприємства. Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності функціонування логістичної діяльності підприємства. Здійснено оцінку реалізації ефективності логістичної стратегії розвитку підприємства

Ключові слова: логістична діяльність, підприємство, функції, принципи, ефективність, відділ логістики, логістична стратегія.

ANNOTATION

Tkach A.T. Directions for Improving the Logistics Activities of an Enterprise (based on the materials of LLC “Volodymyr-Volynskyi Bread Plant”). Manuscript.

Master’s Qualification Thesis under the Educational Program “Logistics”, specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”. Lutsk National Technical University, Lutsk, 2025.

The master’s thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The study focuses on theoretical and practical aspects of enhancing the efficiency of an enterprise’s logistics activities. The first chapter outlines the theoretical and methodological foundations of logistics operations: the essence of logistics activities is defined, various scientific approaches to their interpretation are presented, and the main functions and principles of the logistics department are systematized. A set of indicators used to assess logistics performance is also provided.

The second chapter presents an analytical assessment of the enterprise. It includes a general description of the company, a detailed analysis of its key economic performance indicators, and an evaluation of the current state of its logistics activities. Particular attention is paid to assessing the efficiency of logistics management.

The third chapter proposes a set of measures aimed at improving logistics processes and supporting enterprise development. The chapter substantiates ways to optimize the logistics infrastructure and management system, and assesses the effectiveness of implementing the proposed logistics development strategy.

Keywords: logistics activities, enterprise, logistics principles, logistics functions, efficiency, logistics department, logistics strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства	11
1.2. Елементи та принципи ефективності функціонування логістичної діяльності підприємства	15
1.3. Підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	25
2.2. Аналіз логістичної діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка ефективності функціонування логістичної діяльності	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Процес покращення здійснення логістичної діяльності підприємства	48
3.2. Стратегія покращення здійснення логістичної діяльності підприємства	52
3.3. Оцінка реалізації ефективності логістичної стратегії розвитку підприємства	58
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища вдосконалення логістичної діяльності стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості. Для ТОВ «Володимир – Волинський хлібо завод» логістика має особливо важливе значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з виробництвом продукції щоденного попиту, що потребує чіткої організації постачання сировини, своєчасності виробничих операцій, безперебійної дистрибуції та високої швидкості доставки готової продукції до торговельних точок.

Особливість роботи хлібопекарного підприємства полягає у мінімальних термінах зберігання продукції, що висуває підвищені вимоги до швидкості та узгодженості логістичних процесів. Будь-які затримки в системі постачання, зберігання, транспортування або збуту можуть призвести до втрати товарного вигляду продукції, її псування та зменшення рівня задоволеності споживачів. Тому вдосконалення логістики є не просто бажаним, а критично необхідним елементом забезпечення стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність теми зумовлена також потребою ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод» адаптувати логістичні процеси до сучасних ринкових викликів – зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, зміни постачальницьких ланцюгів, нестабільності транспортної інфраструктури, кадрового дефіциту та необхідності цифровізації. Покращення логістичної діяльності дає змогу оптимізувати витрати, скоротити час виконання замовлень, підвищити рівень сервісу та забезпечити стабільні позиції на регіональному ринку.

Таким чином, дослідження напрямів удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод» є своєчасним і важливим, оскільки дозволяє визначити проблемні зони, запропонувати інструменти їх вирішення та

забезпечити стратегічний розвиток підприємства в умовах сучасних викликів. Проблемами забезпечення ефективного функціонування логістичної системи підприємства займалися такі науковці: Donald J. Bowersox, David J. Closs, John T. Mentzer, Martin Christopher, Sunil Chopra, Peter Meindl, Ronald H. Ballou, Yossi Sheffi, Stefan Seuring, Nada R. Sanders, Michael Porter & Victor Millar, Soroosh Saghiri, Erik Hofmann, О. Крикавський, Л. Ковальська, З. Мних, М. Окландер, Н. Чухрай, Ю. Пономарьова, В. Сагайдак, І. Браніцька Л. Фролова, О. Діброва Ю. Литвиненко, О. Мельник, Н. Побережна, Т. Лепейко Г. Махмудова та багато інших. Проте, незважаючи на такі дослідження, і досі є дискусійними питання сутності та структури логістичної діяльності підприємства, методики оцінки ефективності її функціонування та інших питань щодо її розвитку.

Тому, *метою дослідження* є обґрунтування напрямів покращення здійснення логістичної діяльності підприємства.

В процесі написання кваліфікаційної роботи магістра було поставлено та вирішено наступні *завдання дослідження*:

- дослідити сутність логістичної діяльності підприємства;
- обґрунтувати структуру логістичної діяльності підприємства;
- розробити підхід до аналізу та оцінки логістичної діяльності підприємства;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку логістичних потоків підприємства;
- провести аналіз та оцінку логістичних процесів на підприємстві;
- здійснити оцінку логістичної системи за функціональними напрямками та в цілому;
- розробити механізм підвищення ефективності функціонування логістичної діяльності підприємства;
- обґрунтувати проєкт удосконалення логістичних процесів на підприємстві;
- здійснити економічне обґрунтування реалізації проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси покращення здійснення логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні дослідження покращення здійснення логістичної діяльності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в:

– удосконаленні понятійного апарату, який характеризує логістичну діяльність підприємства, під якою у роботі запропоновано розуміти впорядковану сукупність логістичних підсистем (елементів), кожна із яких в межах виконання поставлених логістичних функцій, операцій та завдань дозволяє оптимізувати ланцюг поставок та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, забезпечуючи зворотній зв'язок зі споживачами задля максимального задоволення їхніх потреб;

– розробці механізму підвищення ефективності функціонування логістичної діяльності підприємства, під яким розуміється сукупність заходів та інструментів, які спрямовані на оптимізацію логістичних потоків та логістичних бізнес-процесів задля підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства. Запропоновано етапи механізму підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства: діагностика логістичного середовища підприємства (внутрішнього та зовнішнього); оцінка ефективності функціонування логістичної системи підприємства; виявлення чинників впливу на зміну ефективності функціонування логістичної системи підприємства; визначення напрямів підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства; розробка стратегії підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства; визначення потенційно важливих точок підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства; реалізація стратегії підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства; оцінка реалізації стратегії.

Методи дослідження: синтезу (при дослідженні сутності логістичної стратегії розвитку підприємства); структурний (при визначенні структури логістичної системи підприємства; розробці підходу до оцінки логістичної

системи підприємства; побудові механізму підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства); економічного аналізу (при аналізі та оцінці логістичної системи підприємства); табличні та графічні (при візуалізації результатів аналітичного дослідження); дисконтування (при визначенні вартості грошових потоків та їх дисконтуванні).

Інформаційною базою дослідження слугували офіційна фінансова звітність підприємства (Ф.1 Баланс, Ф.2 Звіт про фінансові результати, Ф.3 Звіт про рух грошових коштів), навчальні посібники, періодичні видання, монографії, інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою мінливістю ринкового середовища, зростанням конкуренції та необхідністю швидко реагувати на технологічні зміни. У таких умовах логістична діяльність стає ключовим чинником забезпечення ефективності операційних процесів та формування стійких конкурентних переваг. Логістика перестає бути лише інструментом фізичного переміщення ресурсів і перетворюється на комплексну систему управління потоками, що охоплює інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах єдиного стратегічного підходу. Логістична діяльність є однією з ключових функціональних складових сучасного підприємства, оскільки вона безпосередньо забезпечує ефективний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків між усіма учасниками виробничо-збутового процесу. У стратегічному вимірі логістика визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

Актуальність дослідження логістичної діяльності підприємств зумовлена необхідністю підвищення їхньої гнучкості, оптимізації витрат і забезпечення стабільності постачання у період глобальних економічних та геополітичних викликів. На сучасному етапі розвитку економіки саме логістика визначає здатність підприємства адаптуватися до цифрової трансформації, впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати ланцюги постачання та формувати ефективну взаємодію між усіма учасниками ринку.

Крім того, розвиток концепцій сталого розвитку та циркулярної економіки актуалізує необхідність переосмислення логістичних процесів. Підприємства все частіше впроваджують енергоощадні логістичні рішення, екологічно орієнтоване управління транспортом і складськими операціями, а також цифрові інструменти моніторингу та оптимізації потоків. Таким чином, логістична діяльність стає не лише операційною функцією, а й стратегічним механізмом забезпечення екологічної та економічної стійкості підприємства.

Дослідження логістичної діяльності підприємств є важливим також з точки зору підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення циклу виконання замовлень та зниження ризиків перебоїв у ланцюгах постачання. Урахування цифрових технологій – таких як системи прогнозування попиту, автоматизація складів, Інтернет речей, блокчейн та аналітика даних – відкриває для підприємств нові можливості для створення прозорих, адаптивних та економічно ефективних логістичних систем.

У наукових колах ведуться дискусії щодо трактування та важливості логістичної діяльності. Питаннями логістичної діяльності займались, як вітчизняні так і зарубіжні вчені, серед них: «Donald J. Bowersox [1], David J. Closs, John T. Mentzer, Martin Christopher, Sunil Chopra, Peter Meindl, Ronald H. Ballou, Yossi Sheffi, Stefan Seuring, Nada R. Sanders, Michael Porter & Victor Millar [2], Soroosh Saghiri, Erik Hofmann, О. Крикавський, Л. Ковальська, З. Мних, М. Окландер, Н. Чухрай, Ю. Пономарьова [7, В. Сагайдак, І. Браніцька, Л. Фролова, О. Діброва Ю. Литвиненко, О. Мельник, Н. Побережна[1], Т. Лепейко, Г. Махмудова[10] та багато інших» [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 33].

Сучасні підходи до логістичної діяльності акцентують увагу не лише на оптимізації матеріальних потоків, а й на управлінні інформацією, ризиками, взаємодією між учасниками ланцюгів поставок, екологічною відповідальністю та інноваційністю логістичних рішень.

Наукові дослідження останніх років демонструють розширення теоретико-методологічної бази логістики, що охоплює концепції інтегрованого

логістичного менеджменту, сталих ланцюгів поставок, цифрової логістики, логістичної гнучкості, а також логістики Індустрії 4.0. Вчені аналізують логістику як багатовимірну систему, що пов'язує стратегічні та операційні рішення підприємства, визначаючи її як критичний чинник формування довгострокових конкурентних переваг. В таблиці 1.1. представлено наукові підходи до трактування логістичної діяльності та систематизовано погляди дослідників, які розкривали її сутність із позицій управління потоковими процесами, стратегічного менеджменту, цифрових трансформацій та сталого розвитку. Сформована таблиця дозволяє представити ключових науковців, їх внесок та домінуючі підходи, що сприяє структуризації теоретичної бази та слугує підґрунтям для подальших досліджень.

Таблиця 1.1. – Наукові підходи до трактування логістичної діяльності

Вчені	Науковий підхід	Трактування поняття «логістична діяльність»
1	2	3
Д. Ламберт, М. Кристофер, О. Бауерсокс, Д. Клосс [1].	Процесний підхід	«логістична діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Зосереджуються на оптимізації процесів постачання, виробництва, транспортування та збуту» [1].
Дж. Форрестер, А. Гаджинський, І. Єрмошенко, І. Смирнов [2].	Системний підхід	«логістична діяльність вивчається як цілісна система, де всі елементи взаємодіють між собою. Наголос робиться на інтеграції функцій, взаємозв'язках між підсистемами та ефекті синергії» [2].
Ф. Котлер, Дж. Ку [3].	Маркетингово-орієнтований підхід	«логістична діяльність визначається як механізм створення цінності для споживача. Основні акценти: скорочення часу доставки, підвищення сервісу, кастомізація потоків відповідно до потреб ринку [3].
П. Друкер, О. Мних, Л. Філіппова [4].	Економічний підхід	«розглядають логістичну діяльність з точки зору формування витрат, ефективності використання

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
		ресурсів, ROI, оптимізації бюджетів. Основна увага – мінімізація логістичних витрат при максимізації результату [4].
Р. Баллоу, Дж. Сток, І. Анікін [5].	Управлінський підхід	«розглядається як функція стратегічного та оперативного менеджменту, що відповідає за планування, контроль, координацію та управління ланцюгами постачання [5].
М. Бреттель (Brettel), К. Шваб, О. Кузьмін, С. Ілляшенко [6].	Інноваційний підхід	«аналізують логістику через цифровізацію: автоматизація процесів, штучний інтелект, роботизація складів, блокчейн у ланцюгах постачання, Інтернет речей (IoT), Big Data у прогнозуванні попиту [6].
А. McKinnon, М. Brandenburg, С. Дирда, О. Прокопенко [7].	Екологічний та сталий підхід	«тракується як інструмент досягнення стійкого розвитку: зменшення CO ₂ , екологічне транспортування, циркулярні бізнес-моделі, зелений ланцюг постачання (green supply chain) [7].

Таблиця складена автором на основі джерел (1, 2,3, 5,6, 7, 8,9,10,11,12,13).

Узагальнення підходів до трактування логістичної діяльності підприємства свідчить про багатовимірність і комплексність цього явища, що зумовлює необхідність його дослідження у міждисциплінарному контексті. Процесний, системний, економічний, маркетингово-орієнтований, менеджеріальний, технологічний, сталий, інтегрований, поведінковий та ризик-орієнтований підходи формують цілісне уявлення про логістику як ключову управлінську функцію, що забезпечує ефективний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у динамічному середовищі.

З таблиці 1.1. можна спостерігати взаємодію усіх підходів та її залежність один від одного, що безпосередньо впливає на ефективність логістичної діяльності підприємства. Кожен із підходів акцентує увагу на певних аспектах логістичної діяльності: процесний – на стандартизації потоків, системний – на їх

інтеграції, маркетинговий – на створенні цінності для споживача, економічний – на оптимізації витрат, управлінський – на координації й контролі, технологічний – на цифровій трансформації, екологічний – на досягненні цілей сталого розвитку.

Таке різнопланове теоретичне підґрунтя дозволяє розглядати логістичну діяльність не лише як операційну функцію, а як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкості та інноваційності. У сучасних умовах цифрової економіки логістика стає інтеграційним ядром бізнес-процесів, що об'єднує технологічну модернізацію, екологічну відповідальність та клієнтоорієнтованість.

Отже, логістична діяльність підприємства у сучасній економіці виступає комплексним інструментом стратегічного управління, здатним забезпечити підвищення ефективності бізнес-процесів, стійкість функціонування та інноваційний розвиток підприємства. Саме ці фактори зумовлюють необхідність поглибленого вивчення логістичних процесів та формування нових підходів до їх оптимізації.

1.2. Елементи та принципи ефективності логістичної діяльності підприємства

«Логістична діяльність підприємства – це комплекс процесів, спрямованих на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від моменту закупівлі ресурсів до передачі готової продукції споживачу, тобто це про те, як правильно купити, доставити, зберегти, виготовити, відвантажити й довести товар до клієнта, витративши мінімум ресурсів та часу» [14].

Питаннями логістичної діяльності підприємства, а саме її покращення через елементи займались багато науковців. Серед них багато вітчизняних провідних науковців та зарубіжних. А саме: Ю. Шкригун, В. Кузяк, О. Воронко, Ю. Іванов,

Д. Нагай, Т. Сохан, І. Лісовський, Г. Жалдак, О. Маслак, В. Нікітюк, І. Кирилюк[9]. Серед зарубіжних можна виділити наступних: Yossi Sheffi, Martin Christopher, Liza Ellram. У таблиці 1.2. наведені твердження науковців, які досліджували елементи логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2. – Наукові твердження щодо елементів логістичної діяльності

Науковці	Елементи логістичної діяльності
Ю. Шкригун	«до елементів логістичної діяльності відносять процеси забезпечення безперервного, своєчасного, оптимального та економічно ефективного руху логістичних потоків на всіх стадіях виробничого процесу відповідно до прогнозів і стратегічних планів діяльності підприємства) у єдиному комплексі, які мають відповідати принципам інтегрованості, інноваційності, адаптованості до мінливих умов сучасного інституційного й ринкового середовища» [24].
Є. Крикавський	«елементами логістичної діяльності, є управління сукупними потоками (матеріальними, інформаційними, сервісними, фінансовими) та логістичні операції в межах інтегрованих ланцюгів, що спрямовані на оптимізацію витрат та задоволення потреб клієнтів» [24,14].
О. Воронко, Г. Маслак	«даний науковець розглядав логістичну діяльність через позицію в управлінні підприємством. Щодо елементів логістичної діяльності, то до них слід віднести елементи складської логістики: організацію приймання та зберігання, комплектацію та пакування, оптимізацію складських площ» [12, 15].
О. Маслак	«елементами логістичної діяльності є: внутрішньо-виробничі потоки, управління запасами, планування виробництва» [13, 16, 17].
І. Лісовський, І. Кирилюк	«вчений розглядає елементи логістичної діяльності через призму транспортної логістики: маршрути, вибір транспорту, організація перевезень» [13, 17].
Yossi Sheffi, Martin Christopher, Liza Ellram.	«науковці розглядають елементи логістичної діяльності через такі складові логістики, як транспорт (маршрути, вибір транспорту, організація перевезень), інформаційну логістику (інформаційні потоки, цифрові системи), фінансову логістику (управління витратами та фінансовими потоками в логістиці), виробничу логістику (внутрівиробничі потоки, управління запасами, планування виробництва)» [19, 20, 21].

Таблиця складена автором на основі джерел (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 24).

З таблиці 1.2. можемо бачити, що логістична діяльність включає сім основних елементів: закупівельну логістику, збутову логістику, складську логістику, транспортну логістику, інформаційну логістику, виробничу логістику та фінансову логістику. Логістична діяльність підприємства – це комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на управління потоками матеріалів,

інформації та фінансів з метою забезпечення мінімальних витрат і максимального рівня задоволення клієнтів. Вона охоплює вище перераховані ключові елементи, кожен з яких виконує свою функцію та водночас інтегрований у загальну логістичну систему підприємства.

Закупівельна логістика відповідає за забезпечення підприємства ресурсами, такими як: матеріалами, комплектуючими, сировиною. Виробнича логістика управляє всіма потоками всередині виробництва. Складська логістика займається організацією зберігання та внутрішньо-складських процесів. Транспортна логістика – цей елемент відповідає за фізичну доставку товарів та матеріалів. Збутова логістика орієнтована на доставку готової продукції споживачам. Інформаційна логістика – вона забезпечує функціонування всіх інших елементів. Фінансова логістика контролює рух коштів у системі. Елементи логістичної діяльності підприємства представлені на рисунку 1.1.

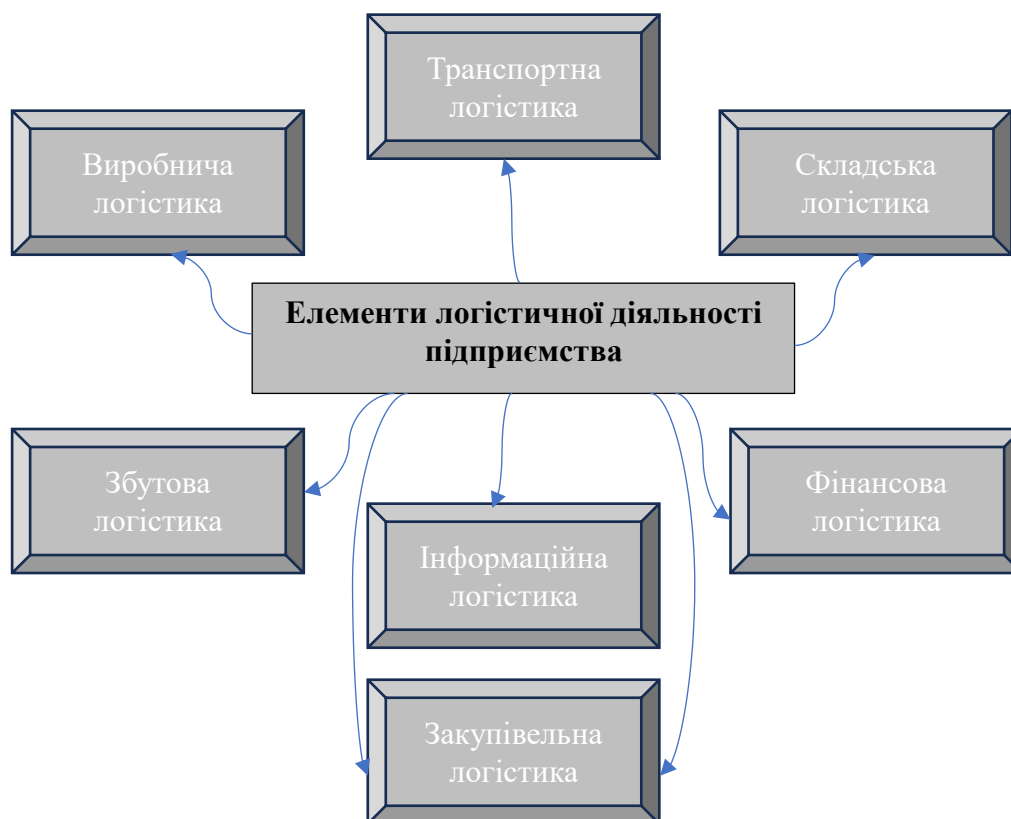


Рисунок 1.1. Елементи логістичної діяльності підприємства

Елементи логістичної діяльності підприємства, це не просто транспорт чи склад. Це цілісна система, де закупівлі, виробництво, склад, транспорт, збут, інформація та фінанси працюють як єдиний механізм.

Ефективність підприємства залежить від того, наскільки добре синхронізовані всі ці елементи. Кожен з них виконує свою функцію, але лише в комплексі вони забезпечують мінімальні витрати, високу продуктивність та задоволення потреб споживача.

«Логістична діяльність підприємства ґрунтується на системі принципів, що визначають правила організації, управління та координації логістичних потоків. Саме ці принципи формують методологічну основу ефективного функціонування логістики, забезпечують узгодженість процесів, оптимізацію витрат та високий рівень сервісу. Дотримання логістичних принципів дозволяє підприємству вибудувувати гнучку, стійку та конкурентоспроможну систему руху матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів» [25, 26, 27]. Розглянемо ключові принципи, що лежать в основі сучасної логістичної діяльності підприємства:

- принцип цілісності логістичної діяльності;
- принцип узгодження потоків;
- принцип єдиного управління;
- принцип гнучкості;
- принцип екологічної відповідальності;
- принцип орієнтації на споживача.

Саме ці принципи дозволяють покращити ефективність логістичної діяльності підприємства. Принципи логістичної діяльності підприємства представлені на рисунку 1.2.

«Принцип цілісності логістичної діяльності розглядається як об'єднана система, де всі процеси взаємодіють між собою. Ефективність досягається тоді, коли постачання, виробництво, транспорт, складування та збут працюють узгоджено» [29, 30].

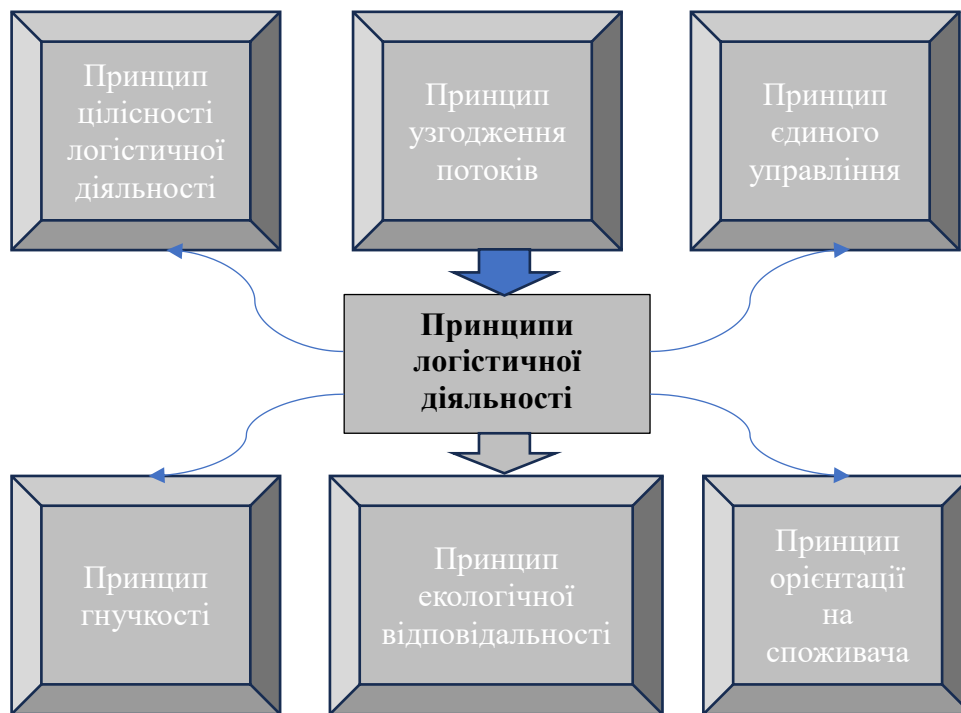


Рисунок 1.2. Принципи логістичної діяльності підприємства

«Принцип узгодження потоків – матеріальні, інформаційні та фінансові потоки мають формувати єдиний логістичний контур. Їх послідовність, обсяги та напрямки повинні бути взаємно скоординовані» [29, 30].

Принцип єдиного управління – усі логістичні операції здійснюються відповідно до загальної логістичної стратегії підприємства. Це забезпечує узгодженість рішень і підвищує ефективність.

«Принцип гнучкості – підприємство має бути готове швидко реагувати на непередбачені зміни: коливання попиту, затримки транспорту, зміни умов ринку. Гнучкість підвищує адаптивність системи [34, 35].

Принцип екологічної відповідальності – логістика повинна враховувати вплив на довкілля. Екологічно орієнтовані рішення включають оптимізацію маршрутів, переробку відходів та енергозбереження.

«Принцип орієнтації на споживача – усі логістичні дії мають забезпечувати максимальне задоволення потреб клієнтів: швидкість, якість, доступність товарів і сервіс» [34, 35].

Принципи логістичної діяльності формують концептуальну основу управління логістичними процесами підприємства. Вони забезпечують цілісність, узгодженість і ефективність усієї логістичної системи. Дотримання цих принципів дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати витрати, підвищувати швидкість та якість обслуговування споживачів. У сучасних умовах високої конкуренції важливо не лише стабільно керувати потоками ресурсів, а й оперативно адаптуватися до змін ринку, впроваджувати цифрові технології та враховувати екологічні вимоги. Саме тому принципи логістики стають невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства.

1.3. Підхід до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства

Покращення ефективності логістичної діяльності підприємства неможливо здійснювати без вимірювання результатів. У науковій практиці використовується кілька груп підходів, що дають змогу оцінити ефективність логістичної діяльності і виявити потенціал розвитку логістичних процесів підприємства.

Ефективність логістичної діяльності підприємства, тобто її покращення проявляється у її спроможності своєчасно й повною мірою задовольняти потреби споживачів у товарах чи послугах, водночас утримуючи витрати на транспортування, складування та доставку на мінімальному рівні. Важливо, щоб логістична система забезпечувала раціональне співвідношення між витратами на логістику та якістю обслуговування клієнтів.

Під ефективністю логістичної діяльності розуміють комплекс показників, які характеризують, наскільки рівень логістичного сервісу відповідає встановленим вимогам із витратними параметрами. З позиції кінцевого споживача логістика має забезпечувати необхідний обсяг та якість обслуговування для виконання конкретного замовлення.

Оцінювання результативності логістичної діяльності повинно здійснюватися з урахуванням комплексного підходу та використання різноманітних методів аналізу. Це дозволяє визначити проблемні ділянки логістичних процесів і знайти можливості для підвищення ефективності роботи логістичного підрозділу.

Сучасний стан розвитку логістичної діяльності підприємств свідчить про те, що універсального наукового підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства наразі не існує. У науковців і практиків сформувались різні погляди щодо того, які саме методи та критерії слід застосовувати для оцінки результативності логістичної діяльності підприємства. Тому науковцями пропоновано різні підходи до аналізу ефективності логістичної діяльності, які базуються на різних концепціях, методиках.

У таблиці 1.3. подано узагальнену класифікацію існуючих підходів до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 1.3. – Підходи до оцінки логістичної діяльності підприємства

Науковці	Підходи до оцінки логістичної діяльності підприємства
Крикавський Є.В.	«оцінювання ефективності функціонування логістичних систем передбачає комплексний аналіз результативності інтегрованого ланцюга постачання, що здійснюється на підставі сукупності якісних та кількісних індикаторів. Такий підхід дає змогу визначити ступінь узгодженості потокових процесів, рівень адаптивності логістичної інфраструктури та загальний внесок логістичної діяльності у досягнення стратегічних цілей підприємства. До якісних характеристик належать параметри, що відображають нематеріальні аспекти функціонування логістичної системи, а саме: - ступінь задоволеності споживачів, який визначає якість логістичного сервісу та відповідність його результатів очікуванням клієнтів; - еластичність логістичного ланцюга, тобто здатність системи оперативно реагувати на коливання та структурні зміни попиту; - рівень інтеграції інформаційних і матеріальних потоків, що характеризує узгодженість дій учасників ланцюга постачання та ефективність обміну даними; - результативність системи управління ризиками, яка забезпечує мінімізацію можливих логістичних загроз та дестабілізуючих чинників» [12].
Гудзь П.В.	«наголошується, що комплексне вимірювання всіх характеристик функціонування логістичної системи є практично недосяжним. У зв'язку з цим автор пропонує застосовувати системний підхід до аналізу, який ґрунтується на декількох ключових методичних напрямках» [13].

Продовження таблиці 1.3

1	2
Бауерсокса Д., Клосса Д.	«процес оцінювання результативності логістичної системи ґрунтується на виокремленні двох узагальнених груп логістичних індикаторів – внутрішніх та зовнішніх. До внутрішніх показників відносять категорії, що характеризують ключові параметри функціонування внутрішніх логістичних процесів, а саме: витрати, рівень обслуговування споживачів, продуктивність, ефективність управління активами та якість виконання логістичних операцій. Сукупність цих показників забезпечує можливість здійснення управлінського контролю та дає змогу оцінити результативність і раціональність основних логістичних операцій на рівні підприємства. Використання зовнішніх показників є необхідним для виявлення та врахування очікувань і вимог споживачів, що виступають ключовим орієнтиром у побудові та функціонуванні логістичної системи. Вони дозволяють оцінити відповідність логістичного сервісу ринковим потребам і визначити сильні та слабкі сторони підприємства у взаємодії з клієнтами» [14].
Колодізева Т.О., Руденко Г.Р.	«науковці розглядають оцінку логістичної діяльності підприємства з позиції підходів інтегрованого ланцюга поставок та маркетингового підходу».
Васюк І.В.	«проблематику ефективності ринково-економічної діяльності підприємства дослідник пропонує розглядати крізь призму формування концептуальних положень та базових принципів системної формули ефективності логістично-маркетингового управління. У межах цієї концепції виділяється п'ять ключових структурних елементів, які одночасно виконують функції основних підсистем управлінського механізму. До них належать: підсистема цілей, підсистема витрат, підсистема ресурсного забезпечення, підсистема отримуваних ефектів та підсистема формування вартості для споживача. Автор підкреслює, що системна формула ефективності логістично-маркетингового менеджменту визначається низкою фундаментальних детермінант [16]: комплексний характер потреб покупців та багатовимірність стратегічних результатів, що включають орієнтацію на створення унікальних клієнтських переваг, підвищення адаптивності підприємства, розвиток процесної орієнтації, зміцнення взаємодії, стимулювання інновацій, удосконалення параметрів якості, часу, місця, готовності та надійності функціонування логістичної системи; наявність передумов до інтеграції маркетингових і логістичних процесів, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень; процесне формування ефективності, яке реалізується через послідовність трансформаційних, координаційних та інтеграційних процедур, спрямованих на створення доданої вартості на всіх етапах функціонування системи» [16].

Таблиця складена автором на основі джерел (12, 13, 14, 16, 37, 38)

Узагальнюючи проаналізовані підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності та логістично-маркетингового управління підприємством, можна стверджувати, що сучасна методологія вимірювання ефективності логістичних систем ґрунтується на інтеграції кількісних, якісних, структурних та системних характеристик. Представлені концепції демонструють еволюцію логістичного мислення: від традиційного вимірювання витрат і продуктивності – до комплексного бачення логістики як багатокомпонентної системи, взаємопов'язаної з маркетингом, стратегічним розвитком, поведінкою споживачів та створенням клієнтської цінності.

Розглянуті підходи показують, що логістична система не може бути проаналізована лише через один набір показників або спрощені критерії. Неможливість повного охоплення всіх аспектів її функціонування зумовлює необхідність системного аналізу, який дозволяє оцінювати взаємозв'язки між окремими процесами, ресурсами, потоками та результатами. Зокрема, запропоновані методи – аналіз вигідності для споживача, оцінювання ефективності складів, транспортних витрат, консолідації вантажів, дохідності продукту та бенчмаркінг – свідчать про прагнення досліджувати логістичні процеси не ізольовано, а у взаємодії з ринковими, технологічними та фінансовими чинниками. Це дозволяє отримати багатовимірну картину логістичної діяльності та визначити ті елементи системи, які створюють найбільшу цінність і, навпаки, генерують непродуктивні витрати.

Узагальнення внутрішніх та зовнішніх логістичних показників також відображає необхідність комплексного підходу до оцінки. Внутрішні показники забезпечують управлінський контроль і дозволяють оцінити результативність основних логістичних операцій, таких як використання активів, якість, витрати та продуктивність. Водночас зовнішні показники орієнтовані на ринкове середовище і дають змогу встановити, наскільки логістична система відповідає очікуванням споживачів. Саме вони визначають конкурентоспроможність підприємства, адже ефективність логістики сьогодні вимірюється не лише внутрішніми параметрами, а і здатністю підприємства забезпечувати високий

рівень обслуговування клієнтів, швидко реагувати на зміни попиту та формувати стійкі конкурентні переваги.

Особливої уваги заслуговує концепція системної формули ефективності логістично-маркетингового управління, що інтегрує логістичну та маркетингову діяльність в єдиний управлінський механізм. Виділення підсистем цілей, витрат, ресурсів, ефектів і клієнтської вартості демонструє, що ефективність логістики розглядається як результат послідовної взаємодії стратегічних, операційних і ринкових факторів. Детермінанти системної ефективності – орієнтація на складні потреби клієнтів, адаптивність, інноваційність, якість, інтеграція логістики й маркетингу та процесне створення вартості – свідчать про високий ступінь зрілості сучасних підходів до управління логістичною системою. Логістика перестає бути лише інструментом оптимізації витрат і перетворюється на стратегічний фактор, що формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Зазначені підходи засвідчують, що ефективне логістично-маркетингове управління має системну природу, передбачає комплексне бачення цінності й потребує синхронізації стратегічних та операційних аспектів діяльності підприємства. Саме інтеграція логістики та маркетингу у єдину систему, орієнтовану на створення та підтримання стійкої споживчої цінності, забезпечує підприємству можливість формувати стабільні конкурентні переваги та досягати високих результатів на ринку.

Таким чином, усі розглянуті концепції у своїй сукупності підкреслюють, що оцінювання ефективності логістичної системи має базуватися на комплексності, багатокритеріальності, інтегрованості та орієнтації на клієнта. Лише синтез внутрішніх і зовнішніх показників, системного аналізу логістичних процесів, стратегічної інтеграції логістики з маркетингом та орієнтації на створення вартості дозволяє підприємству адекватно оцінити власну ефективність та сформувати оптимальну модель логістичного управління в умовах сучасної динамічної ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства ТзОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» та аналіз основних показників його діяльності

Володимир-Волинський хлібзавод є одним із найстаріших виробничих підприємств Волинської області, діяльність якого бере початок з середини ХХ століття. «Згідно з історичними даними місцевого самоврядування, підприємство функціонує від 1944 року, забезпечуючи населення традиційною хлібобулочною продукцією та виконуючи соціально важливу функцію продовольчої безпеки регіону. Хлібзавод став невід'ємною частиною розвитку міста Володимира, оскільки впродовж десятиліть забезпечував стабільне виробництво, робочі місця та наповнення місцевого бюджету»[28].

Сучасний організаційно-правовий статус підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, яке було офіційно зареєстроване 18 вересня 1997 року. Хоча юридична форма була змінена відповідно до нових умов ведення бізнесу у незалежній Україні, традиції виробництва та технологічна база зазнавали поступової модернізації. Протягом останніх десятиліть керівництво підприємства активно впроваджувало нові стандарти якості, технології безперервного виробництва, автоматизацію окремих етапів випікання та пакування продукції.

Підприємство відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку громади. Воно забезпечує стабільне працевлаштування жителів міста, підтримує тісну співпрацю зі службою зайнятості та бере участь у соціальних ініціативах. Значущість хлібзаводу зростає через те, що хліб та хлібобулочні вироби належать до товарів щоденного попиту та забезпечують продовольчу стійкість регіону, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

«Підприємство функціонує як ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод», що визначає особливості його управління. Товариство має власну юридичну адресу: Волинська область, м. Володимир, вул. Луцька, 62. Організаційно-правова форма ТОВ надає можливість оперативного прийняття рішень, гнучкості у формуванні виробничої і збутової політики, а також у розвитку інвестиційної діяльності»»[28].

Керівництво підприємством здійснює директор – Дяченко Наталія Борисівна. Наявність професійного менеджменту забезпечує ефективне функціонування виробничих потужностей, раціональне використання ресурсів та впровадження сучасних підходів до логістичного, збутового та фінансового управління. Засновником товариства є Поліщук Борис Володимирович, який формує стратегічний вектор розвитку підприємства.

Статутний капітал товариства становить 159 003 грн. Незважаючи на порівняно невеликий розмір статутного капіталу, підприємство демонструє стабільні показники діяльності та зберігає конкурентоспроможність на локальному ринку. Роботу підприємства забезпечують близько 100–140 працівників, залежно від виробничих сезонів та потреб. Така чисельність персоналу дозволяє підтримувати безперервність виробничого процесу та високі стандарти якості продукції.

Управлінська структура підприємства охоплює виробничий відділ, відділ логістики, відділ контролю якості, бухгалтерію, відділ збуту та допоміжні служби. Підприємство дотримується принципів вертикально інтегрованої системи управління, що забезпечує чітку координацію між підрозділами та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Згідно з класифікатором видів економічної діяльності, основним напрямом діяльності підприємства є:

«КВЕД 10.71 – виробництво хліба, хлібобулочних виробів та нетривалозберігаючих борошняних кондитерських виробів»[28].

Цей напрямок передбачає виготовлення широкого спектра продукції, зокрема:

- традиційного формового та подового хліба,
- батонів і булочок,
- здобних виробів,
- сухарної продукції,
- печива та інших борошняних виробів.

Підприємство має у своєму розпорядженні сучасне пічне та пакувальне обладнання, що дозволяє автоматизувати частину процесів і забезпечувати стабільну якість продукції. Значна частка виробничого процесу базується на традиційних рецептурах, які збереглися ще з радянського періоду, однак водночас підприємство адаптується до сучасних вимог споживача, впроваджуючи нові види продукції – дієтичні, бездріжджові, збагачені та цільнозернові вироби.

Окрім основної діяльності, підприємство здійснює:

- логістичне забезпечення постачання продукції у торговельні мережі;
- роздрібну торгівлю у фірмових точках збуту;
- співпрацю з соціальними закладами (школи, садочки, медичні установи).

Завдяки широкій логістичній мережі хлібозавод забезпечує продукцією не лише місто Володимир, а й сусідні громади, що значно підвищує його регіональне значення.

Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі приміщення, пекарські лінії, холодильне обладнання, автотранспорт, склади сировини та готової продукції. Ключові виробничі процеси — замішування тіста, бродіння, випікання, охолодження, пакування – здійснюються на обладнанні, яке регулярно модернізується.

Підприємство використовує власний автопарк для доставки хлібобулочної продукції у торговельні мережі та інші точки реалізації. Це дає можливість контролювати якість логістики, своєчасність постачання та зменшення ризиків псування продукції.

Ресурсний потенціал хлібозаводу включає стабільні канали постачання борошна, дріжджів, цукру та інших компонентів. Надійні постачальники

забезпечують сталість якості продукції. Важливою складовою ресурсної бази є трудовий колектив – досвідчені пекарі, технологи та майстри виробництва, які володіють специфічними навичками та знаннями, важливими для хлібопекарської галузі.

За «відкритими фінансовими даними, ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» демонструє стабільні економічні результати. Річний обсяг доходу у окремих звітних періодах становив близько 45,7 млн грн, тоді як розмір зобов'язань – близько 10 млн грн. Чистий прибуток за одним із останніх звітних років становив 375 тис. грн, що є позитивним результатом для підприємства харчової промисловості в умовах високої собівартості енергоресурсів і сировини»[28].

Фінансова стійкість підприємства забезпечується:

- регулярним попитом на продукцію,
- наявністю постійних контрагентів,
- диверсифікацією каналів збуту,
- оптимізацією витрат на логістику та виробництво.

Попри загальноекономічні складнощі в країні, підприємство зберігає прибутковість, що свідчить про ефективність управління, правильну збутову політику та збалансовану систему витрат.

Хлібозавод має важливе значення для міста Володимир і довколишніх населених пунктів. Підприємство забезпечує роботою понад сотню працівників, створюючи робочі місця для місцевих жителів. Воно активно співпрацює зі службою зайнятості щодо стажування, професійного навчання та працевлаштування, у тому числі для внутрішньо переміщених осіб.

Соціальна роль підприємства проявляється також у забезпеченні стабільних поставок хліба – продукту першої необхідності. У кризові періоди, такі як пандемія чи воєнний стан, хлібозавод продовжував працювати безперебійно, виконуючи важливу функцію забезпечення населення продовольством.

Підприємство бере участь у місцевих соціальних програмах, надає підтримку громадським заходам, освітнім та соціальним закладам. Наявність

фірмових точок продажу дозволяє підтримувати доступність продукції для соціально вразливих груп населення.

ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» є стабільним, соціально орієнтованим та стратегічно важливим підприємством хлібопекарської галузі Волинської області. Його діяльність базується на поєднанні багаторічних виробничих традицій та поступової модернізації. Підприємство демонструє ефективність у фінансово-господарській сфері, має налагоджену логістичну систему, багатий асортимент продукції та стійку клієнтську базу.

Отож, розглянемо основні показники діяльності підприємства ТОВ «Володимир Волинський хлібозавод» за період 2020–2024 рр., які подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні показники діяльності підприємства
ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» за період 2020–2024 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення, 2024р./2020р.	
						Абсолютне, +,-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40634	39282	43084	46322	41432	798	1,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	25184	27082	26716	29222	28110	2926	11,62
Валовий прибуток, тис. грн.	15450	12200	16368	17100	13322	-2128	-13,78
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	130	134	112	112	104	-26	-20
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	300,2	307,6	390,4	432,7	439,5	139,3	46,38
Середньорічна вартість основного капіталу, тис. грн.	1987,5	2022,5	1509,5	2738,5	4323,5	2336	117,55
Фондовіддача, грн./грн.	20,45	19,42	28,54	16,92	9,59	-10,86	-53,1
Оборотний капітал, тис. грн.	1223	-1430	-950	-2423	-4423	-4646	20,83

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,36	3,22	3,48	3,48	2,8	0,56	16,67
Матеріальні витрати, тис. грн.	18888	20312	20037	21917	21083	2195	11,62
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,15	1,93	2,15	2,11	1,97	-0,18	-8,4
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-1701	-1917	-1268	-37	-375	2076	122
Рентабельність підприємства, %	-4,19	-4,88	2,94	-0,08	0,91	5,1	121,7
Рентабельність продукції, %	61,33	45,04	61,27	58,52	47,37	-13,96	-22,77

Підприємство забезпечує значний внесок у розвиток місцевої економіки, створює робочі місця, підтримує продовольчу безпеку регіону та зберігає конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах. Його діяльність є прикладом ефективного функціонування підприємства харчової промисловості середнього масштабу в умовах ринкової економіки.

За п'ять років підприємству вдалось лише незначно збільшити виручку. У 2023 році був пік доходу (46322 тис. грн), але в 2024 році – спад (41423 тис. грн). Для підприємства це означає, що попит на продукцію нестабільний, ринок хлібопродукції конкурентний. Підприємству потрібно посилювати маркетингову діяльність, розширювати асортимент та ринки збуту.

Щодо собівартості, то даний показник має тенденцію до зростання в період 2020–2023 рр. лише в 2024 році зменшився з 29222 тис. грн до 28110 тис. грн. Це означає, що відбулось подорожчання сировини (борошна, дріжджів, енергії) зросли витрати на оплату праці й логістику. Попри зростання доходу, валовий прибуток суттєво впав, що вказує на зниження маржі та необхідність оптимізації витрат і модернізації виробництва. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась 20% в 2024 році в порівнянні з 2020 роком. На це вплинули автоматизація процесів, економія на фонді оплати праці. Продуктивність праці попри скорочення персоналу – значно зростає. Це свідчить про: вищу ефективність праці, оптимізацію виробничих процесів.

Матеріальні витрати зростають пропорційно собівартості. У 2020 році вони становили 18888 тис. грн, а вже у 2024 році – 21083 тис. грн. На це вплинуло: зростання цін на сировину, підвищення енерговитрат, необхідність шукати дешевших постачальників та енергоефективні рішення.

Чистий фінансовий результат у 2020 році був -1701 тис. грн, це означає, що підприємство було збитковим, а вже у 2024 році – прибутковим, даний показник становив – 375 тис. грн. Незважаючи на покращений фінансовий стан підприємства, показник є нестабільний, тому ризики залишаються.

Щодо рентабельності підприємства, то аналіз показав, що підприємство стало прибутковим. Рентабельність продукції – це один з ключових показників фінансової стійкості підприємства. У 2024 році рентабельність знизилась до 47,37%, що є найнищим значенням за весь період, окрім 2021 року.

ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод» працює у складних умовах, але в цілому ситуація покращилася у 2024 році.

2.2. Аналіз логістичної діяльності підприємства

Кожне підприємство, незалежно від масштабів чи наявності окремих структурних підрозділів, формує власну та здійснює логістичну діяльність. Логістика забезпечує упорядкованість бізнес-процесів і створює основу ефективного функціонування підприємства.

Логістична діяльність ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод» являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, зокрема виробничо-технологічних ланцюгів, які забезпечують виконання функцій постачання, виробництва та збуту продукції.

Виробничо-технологічний ланцюг підприємства – це сукупність послідовних технологічних операцій, що спрямовані на перетворення сировини у готову продукцію та її доставку кінцевому споживачеві. Такий ланцюг об'єднує всі основні процеси, що становлять логістичну систему підприємства.

Логістичний ланцюг ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» включає етапи забезпечення матеріалами, виробництва, технологічного перетворення та збуту продукції. Він забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, що беруть участь у створенні та переміщенні готових виробів.

Організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства створена для координації всіх логістичних процесів, мінімізації витрат і підвищення ефективності діяльності. До її складу можуть входити: відділ постачання, виробничі підрозділи, складські служби, транспортний відділ, підрозділи маркетингу та збуту. Взаємодія цих елементів забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, що представлені на рисунку 2.1.



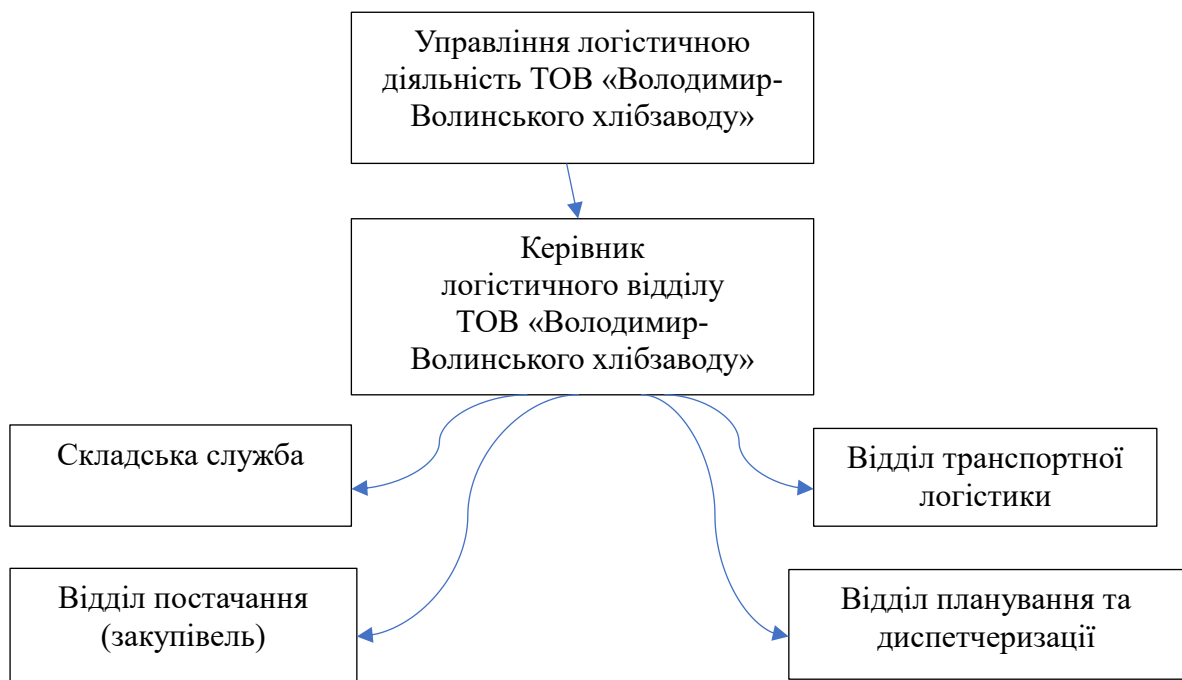
Рисунок 2.1. Узагальнена модель логістичного ланцюга: формування та постачання готової продукції в системі ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод»

ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» працює в режимі безперервного виробництва, тому логістика охоплює такі ключові блоки:

- постачання сировини (борошно, дріжджі, добавки, пакування);

- складську логістику (зберігання сировини та готової продукції);
- виробничу логістику (планування виробництва, забезпечення ліній);
- транспортну логістику (доставка хлібобулочних виробів до торгових точок);
- дистрибуцію та збут;
- контроль якості та повернення (реверсивна логістика).

Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» показує як розподілені функції, обов'язки, повноваження та відповідальність між підрозділами й працівниками та представлена рисунку 2.2.



Складено автором на основі даних підприємства

Рисунок 2.1. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод»

Кожен структурний підрозділ виконує ряд функцій. Керівник відділу логістики відповідає та координує весь логістичний цикл, контролює виконання логістичних процесів – своєчасність доставки, витрати, втрати продукції.

Відділ постачання забезпечує укладання угод із постачальниками борошна, дріжджів, пакувальних матеріалів, моніторинг цін та забезпечення запасів,

організація доставки сировини. Це все виконує менеджер із закупівель та інженер із забезпечення якості сировини.

Такий організаційний підрозділ – як складська логістика виконує такі функції: приймання та зберігання сировини, облік залишків (склад сировини, склад готової продукції), контроль термінів придатності та FIFO/FEFO. За виконання функцій відповідає завідувач складу, комірники, оператори обліку.

Відділ транспортної логістики виконує такі функції: розробка оптимальних маршрутів розвезення хліба, диспетчеризація водіїв, контроль технічного стану автопарку, аналіз повернень та браку. За виконання даних функцій відповідає: диспетчер, логіст із транспорту, водії-експедитори.

Відділ планування та диспетчеризації направлений на виконання таких функцій – складання добових та змінних планів виробництва, координація виробництва й відвантаження, оперативний контроль запасів на складі готової продукції. Відповідальними є – плановик-диспетчер, аналітик виробничого планування.

Схематично функції відділу логістики зображено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3. Функції відділу логістики ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод»

Можна зробити висновок, що логістична діяльність на ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» відповідає за оперативне управління поставками та дистрибуцією, зменшення прямих логістичних витрат (паливо, простої, втрати продукції), підвищення оборотності запасів, покращення точності планування виробництва (особливо важливо для хліба з коротким терміном придатності), підвищення якості сервісу для торгових мереж.

2.3. Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємстві

Логістична діяльність ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» охоплює закупівлю сировини, її зберігання, внутрішньоцехові переміщення, організацію запасів готової продукції, а також фізичну дистрибуцію хлібобулочних виробів до торговельних мереж і кінцевих споживачів. Для підприємства хлібопекарської галузі, де продукція є швидкопсувною, ефективна логістика безпосередньо визначає рівень витрат, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка ефективності логістичної діяльності дає змогу:

- виявити «вузькі місця» у русі матеріальних, інформаційних і фінансових потоків;
- зіставити витрати на логістику з отриманими результатами (виручкою, прибутком, рівнем сервісу);
- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації запасів, маршрутів доставки, складських операцій;
- обґрунтувати інвестиції в оновлення транспорту, складського обладнання, інформаційних систем.

Для того щоб оцінити ефективно логістичну діяльність ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» потрібно визначити усі складові витрат на поставку товарів, тобто витрати на поставку товарів, які формуються на різних етапах

логістичного ланцюга – від закупівлі до її доставки кінцевому споживачу, до них належать:

- транспортні витрати;
- складські витрати;
- витрати на пакування та відвантаження;
- витрати на вантажно-розвантажувальні операції;
- адміністративно-логістичні витрати;
- фінансові витрати, пов'язані з поставкою;
- інші супутні витрати.

Транспортні витрати – це найбільша частка витрат у процесі поставки товарів.

До них відносять: оплата послуг перевезення (авто, залізничного), паливо та мастильні матеріали, амортизація транспортних засобів, технічне обслуговування і ремонт транспорту, оплата водіїв і експедиторів, витрати на маршрутне планування та логістичні ІТ-системи, плата за платні дороги, штрафи, стоянки.

Складські витрати виникають у процесі тимчасового зберігання товарів, оренда складських приміщень або утримання власного складу, оплата енергії (освітлення, опалення, холодильне обладнання), заробітна плата складського персоналу, амортизація складської техніки (навантажувачі, рохли, стелажі), витрати на охорону складу, втрати від псування, уцінки та списання запасів, страхування товарів на складі.

Витрати на пакування та підготовку товарів до відвантаження: закупівля тари та пакувальних матеріалів, маркування, етикетування, палетизація, обмотування, робота персоналу, який здійснює пакування.

Витрати на вантажно-розвантажувальні операції: завантаження та розвантаження транспорту, оплата праці вантажників, використання техніки (кран, навантажувач, конвеєри), амортизація обладнання для вантажних операцій.

Адміністративно-логістичні витрати: оплата роботи менеджерів із логістики, диспетчерів, бухгалтерське та документальне оформлення поставок, витрати на сертифікацію та митне оформлення (для імпорту/експорту), комунікації, програмне забезпечення (WMS, TMS).

Фінансові витрати, пов'язані з поставкою: відсотки за користування кредитом на закупівлю товарів, витрати на утримання запасів (заморожені кошти), банківські платежі, комісії.

Інші супутні витрати: витрати на повернення товарів (reverse logistics), витрати на простой транспорту, витрати, пов'язані з коливанням цін на паливо, витрати на екологічні збори та утилізацію пакувальних матеріалів.

Витрати на поставку товарів охоплюють усі процеси – від моменту закупівлі та зберігання до транспортування і доставки. Їх правильне структурування допомагає підприємству контролювати логістичний бюджет, оптимізувати маршрути, мінімізувати втрати та підвищувати ефективність логістики.

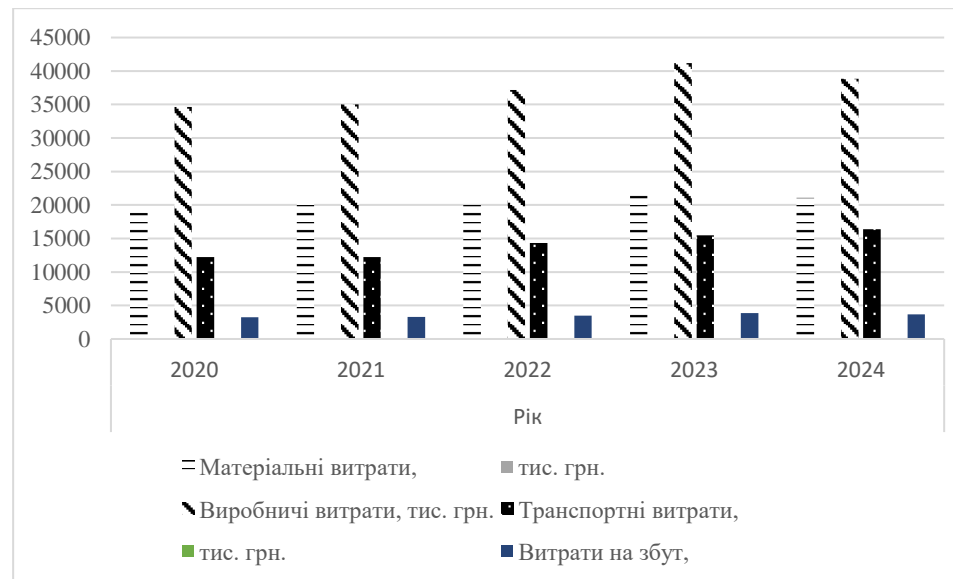
Оцінку ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» пропонуємо здійснювати шляхом оцінки логістичних витрат за стадіями ланцюга поставок, оцінки логістичних витрат на одну гривню реалізованої продукції, оцінки частки логістичних витрат в структурі загальних витрат підприємства та оцінки рентабельності логістичних витрат за період 2022–2024 років.

Отже, аналіз логістичних витрат за стадіями ланцюга поставок представлено в таблиці 2.2.

Отже, оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» має базуватися на комплексному підході, що поєднує фінансово-економічні, операційно-технологічні та сервісні показники. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан логістики на підприємстві, а й виявити резерви зниження витрат, прискорення руху товаропотоків, підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2.– Аналіз витрат логістичної діяльності за стадіями ланцюгами поставок за 2020–2024 роки

Показники	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.	
						+,-	%	+,-	%	+,-	%	+,-	%
Матеріальні витрати, тис. грн.	18888	20312	20037	21917	21083	1424	7,54	-275	-1,35	1880	9,38	-834	-3,81
Виробничі витрати, тис. грн.	34646	35030	37163	41191	38848	384	1,11	2133	6,09	4028	10,84	-2343	-5,69
Транспортні витрати, тис. грн.	12223	12236	14311	15454	16371	13	0,11	2075	16,96	1143	7,98	917	5,93
Витрати на збут, тис. грн.	3261	3297	3498	3877	3656	36	1,10	201	6,10	379	10,83	-221	-5,7



Рисунку 2.4. Динаміка аналізу витрат логістичної діяльності за стадіями ланцюга поставок за період 2020–2024 pp.

Результати оцінювання мають стати основою для розроблення заходів з удосконалення логістичних процесів та зміцнення конкурентних позицій хлібозаводу на ринку.

Динаміка аналізу витрат логістичної діяльності за стадіями ланцюга поставок за період 2020–2024 рр. наведена на рисунку 2.4.

Аналіз логістичних витрат охоплює матеріальні, виробничі, транспортні витрати та витрати на збут, що дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування ланцюга поставок підприємства за період 2020–2024 рр .

У 2020–2021 рр. відбулось зростання матеріальних витрат на 7,54%, що свідчить про розширення обсягів виробництва або подорожчання сировини. У 2022 р. можемо спостерігати незначне зниження (-1,35%), ймовірно через оптимізацію закупівель, перехід на більш вигідних постачальників або зменшення обсягів закупівель в умовах нестабільності.

У 2023 р. вже бачимо суттєве зростання на 9,38% – наслідок інфляційних процесів, здорожчання пшениці та енергоносіїв. А вже у 2024 р. – повторне зменшення (-3,81%), що може свідчити про більш ефективне планування запасів або стабілізацію ринку. Матеріальні витрати коливаються, але загальна тенденція – помірне зростання, характерне для виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Щодо, виробничих витрат, то помітна загальна тенденція до зростання до 2023 року, після чого відбувається спад. Найбільше зростання – у 2023 р. (+10,84%), що ймовірно пов'язано з подорожчанням енергоносіїв, підвищенням мінімальної зарплати, модернізацією або ремонтом виробничих потужностей. У 2024 р. відбулось зниження виробничих витрат на 5,69%, що може означати – завершення інвестиційних проєктів, оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці. Після різкого зростання у 2023 р. підприємство змогло стабілізувати виробничу собівартість, що відображає ефективність управління витратами.

Аналіз транспортних витрат показав наступне – у 2020–2021 рр. транспортні витрати майже не зростали (+0,11%), що свідчить про стабільність тарифів на

перевезення та незмінність транспортного парку. А вже 2022 р. відбувся стрибок +16,96%, що пов'язаний з різким зростанням цін на паливо, ускладненнями логістики в умовах воєнного стану, необхідністю зміни маршрутів. У 2023–2024 рр. витрати продовжують зростати, але вже помірніше (7,98% і 5,93%). Основним фактором зростання транспортних витрат є підвищення цін на паливо. Але підприємство стримує зростання у 2023 – 2024 рр., що свідчить про оптимізацію маршрутів, часткову модернізацію автопарку, використання альтернативних перевізників.

Витрати на збут з 2020 до 2023 року поступово зростають (1 – 10% щороку). Найбільш інтенсивний приріст відбувся у 2023 р. (+10,83%). У 2024 р. вже бачимо скорочення на 5,7%, що свідчить про автоматизацію процесів реалізації, перехід на цифрові канали збуту, скорочення витрат на маркетинг, оптимізацію логістичних операцій у торгових мережах.

Підприємство змогло адаптувати логістичну діяльність до складних умов, ефективно оптимізувати ключові видатки у 2024 році та зменшити навантаження на собівартість продукції. Це свідчить про грамотне управління закупівлями, виробництвом і збутом, а також про підвищення гнучкості логістичного ланцюга.

Далі, проведемо оцінку логістичних витрат на одну гривню реалізованої продукції підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» за період 2020–2024 рр., який представлений в таблиці 2.3.

Динаміка логістичних витрат на одну гривню реалізованої продукції підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» зображена на рисунку 2.5.

Аналіз динаміки логістичних витрат на 1 гривню реалізованої продукції підприємства за 2020–2024 рр. дозволяє комплексно оцінити ефективність управління витратами в межах логістичної системи ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод».

У період 2020–2024 рр. дохід підприємства коливався нерівномірно. Після падіння у 2021 році (-3,33%) спостерігається суттєве зростання у 2022–2023 рр.

Пік доходу припадає на 2023 рік (+7,52%), що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення ринкового попиту. У 2024 році спостерігається різке зниження доходу (-10,56%), що може бути пов'язано з загальним падінням купівельної спроможності населення, загостренням конкуренції на ринку хлібобулочних виробів, скороченням асортименту або зміною структури продажів.

Попри зменшення доходу у 2024 році, логістичні витрати залишаються значними.

Логістичні витрати зростали протягом 2020–2023 рр. Найвищий приріст у 2023 році (+9,90%). Так як відбулось здорожчання транспортування, зростання вартості пального, підвищенням витрат на виробництво, а також необхідність підтримки стабільних поставок у складних умовах.

У 2024 р. логістичні витрати зменшилися (-3,01%), про це може свідчити оптимізація виробництва, перегляд логістичних маршрутів, підвищення ефективності використання ресурсів.

Логістичні витрати на 1 грн реалізованої продукції – цей показник є ключовим, оскільки показує, скільки логістика забирає з кожної гривні доходу. У 2020–2021 рр. відбулося збільшення до 1,80 грн, що означає – логістичні процеси стали дорожчими. У 2022 р. підприємству вдалося зменшити цей показник до 1,74 грн (наслідок оптимізації). А вже у 2023 р. можемо спостерігати, як витрати знову зростають до 1,78 грн – через збільшення виробничих та транспортних витрат. У 2024 р. різкий стрибок до 1,92 грн (+7,87%) свідчить про погіршення ефективності логістичної діяльності. Все це вказує на недостатню оптимізацію логістичного ланцюга, подорожчання сировини та енергоносіїв, недостатню модернізацію виробництва, падіння продуктивності або збільшення втрат.

Таблиця 2.3. – Аналіз логістичних витрат на одну гривню реалізованої продукції підприємства

Показники	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.	
						+,-	%	+,-	%	+,-	%	+,-	%
Дохід від здійснення логістичної діяльності, тис. грн.	40634	39282	43084	46322	41432	-1352	-3,33	3802	9,68	3238	7,52	4890	-10,56
Логістичні витрати, тис. грн.	69018	70875	75009	82439	79958	1857	2,69	4134	5,83	7430	9,90	-2481	-3,01
Логістичні витрати на одну гривню реалізованої продукції, тис. грн.	1,69	1,80	1,74	1,78	1,92	0,11	6,51	-0,06	-3,33	0,04	2,30	0,14	7,87

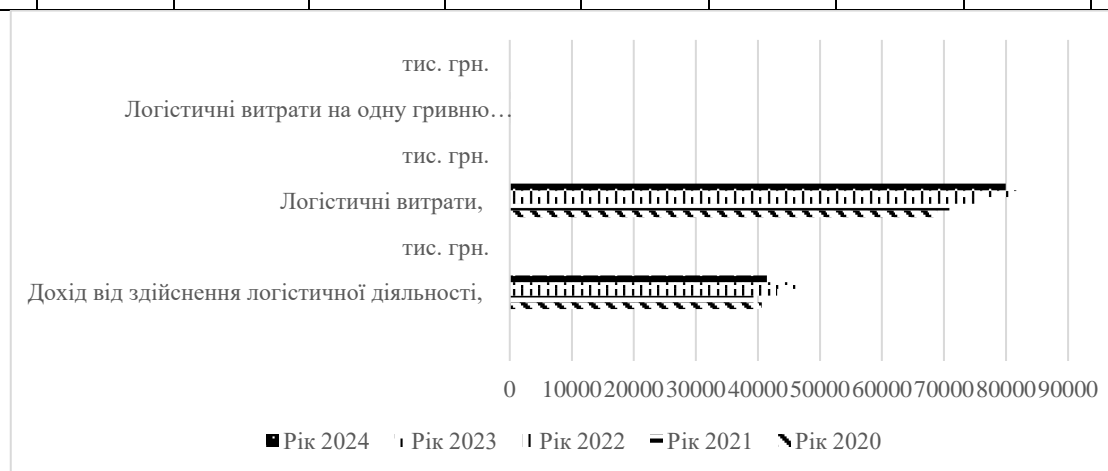


Рисунок 2.5. Динаміка логістичних витрат на одну гривню реалізованої продукції

У 2020–2024 рр. логістична діяльність підприємства характеризується нестабільністю та нерівномірністю динаміки. Найбільшою проблемою є зростання логістичних витрат на одиницю доходу, що у 2024 році досягло максимального значення – 1,92 грн. Це вказує на зростання собівартості, недостатню гнучкість логістичної системи, необхідність удосконалення логістичних процесів.

Проведемо оцінку частки логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод». Результати таблиці представлені в таблиці 2.4.

Динаміка частки логістичних витрат в структурі загальних витрат підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» зображена на рисунку 2.6.

Наступним етапом оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» за період 2020–2024 рр. є оцінка рентабельності логістичних витрат через розрахунок рентабельності логістичної діяльності підприємства, яка представлена в таблиці 2.5.

Динаміка рентабельності логістичних витрат через розрахунок рентабельності логістичної діяльності підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» зображена на рисунку 2.7.

Аналіз динаміки логістичних і загальних витрат ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» за 2020–2024 рр. демонструє зміни в структурі витрат підприємства та ступінь ефективності управління логістичними процесами.

У 2020–2023 рр. спостерігається стабільне зростання логістичних витрат – від 2,69% до 9,90% щороку. Це зростання може бути зумовлене підвищенням вартості пального та енергоресурсів, збільшенням витрат на обслуговування транспорту, розширенням обсягів логістичних операцій, зміною транспортної інфраструктури.

Таблиця 2.4. – Аналіз питомої ваги логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства
ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» за період 2020–2024 рр.

Показники	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 рр.		2022/2021 рр.		2023/2022 рр.		2024/2023 рр.	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%
Логістичні витрати, тис. грн.	69018	70875	75009	82439	79958	1857	2,69	4134	5,83	7430	9,90	-2481	-3,01
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	138129	141502	150461	174888	225149	3373	8959	24427	50261	2,44	6,33	16,23	26,73
Питома вага логістичних витрат в структурі загальних витрат підприємства, %	50,0	50,1	49,8	47,2	35,5	0,1	0,2	-0,3	-0,6	-2,6	-5,2	-11,7	-24,8

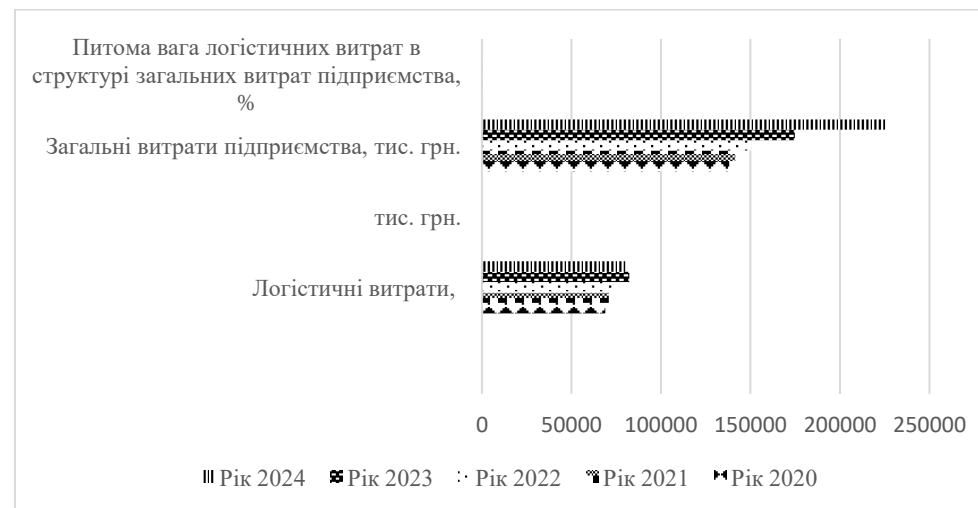


Рисунок 2.6. Питома вага логістичних витрат в структурі загальних витрат підприємства за період 2020–2024 рр.

У 2024 р. зафіксовано зниження на 3,01%, що вказує на оптимізацію маршрутів, зменшення кількості рейсів, можливий перехід на економніші транспортні засоби, покращення внутрішньої логістики.

Загальні витрати зростають значними темпами, особливо у 2023–2024 рр. У 2023 зросли на 16,23%, а в 2024 на 26,73%. Різке подорожчання сировини, енергоресурсів, допоміжних матеріалів, збільшення витрат на виробництво, збут, персонал, розширення масштабів діяльності підприємства – саме все це й викликало зростання витрат.

Питома вага знижується з 50% до 35,5%. Це означає, що роль логістики у структурі витрат зменшується. Особливо показовим є падіння у 2024 р. – на 11,7%.

Причини можуть бути різні, а саме: зростання інших статей витрат (особливо виробничих), можлива модернізація виробництва, розширення виробничих потужностей, різке збільшення собівартості продукції через ринок сировини.

Таким чином, логістика стає менш затратною частиною витрат. Підприємство в умовах нестабільної економічної ситуації змогло стримувати ріст логістичних витрат, оптимізувати логістичні процеси, знизити частку логістики у загальних витратах.

Водночас різке зростання загальних витрат у 2023–2024 рр. свідчить про серйозні виклики, серед яких подорожчання ресурсів, збільшення собівартості виробництва, високий рівень енергоємності галузі. Зменшення питомої ваги логістичних витрат є позитивним сигналом – підприємство показує кращу логістичну ефективність, хоча загальна витратність зростає.

Таблиця 2.5. – Аналіз та оцінка рентабельності логістичних витрат підприємства

Показники	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.	
						+,-	%	+,-	%	+,-	%	+,-	%
Дохід від здійснення логістичної діяльності, тис. грн.	40634	39282	43084	46322	41432	-1352	-3,33	3802	9,68	3238	7,52	4890	-10,56
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	138129	141502	150461	174888	225149	3373	8959	24427	50261	2,44	6,33	16,23	26,73
Постійні логістичні витрати, тис. грн.	20705	21263	22503	24732	23987	558	2,69	1240	5,83	2230	9,90	-745	-3,01
Змінні логістичні витрати, тис. грн.	48313	49612	52506	57707	55971	1299	2,69	2894	5,83	5201	9,90	-1736	-3,01
Логістичні витрати, тис. грн.	69018	70875	75009	82439	79958	1857	2,69	4134	5,83	7430	9,90	-2481	-3,01
Питома вага логістичних витрат в структурі загальних витрат підприємства, %	50,0	50,1	49,8	47,2	35,5	0,1	0,2	-0,3	-0,6	-2,6	-5,2	-11,7	-24,8
Рентабельність логістичної діяльності, %	57,5	66,8	74,6	65,3	90,2	9,3	7,8	-9,3	24,9	-1,2	-2,7	-4,4	-10,1

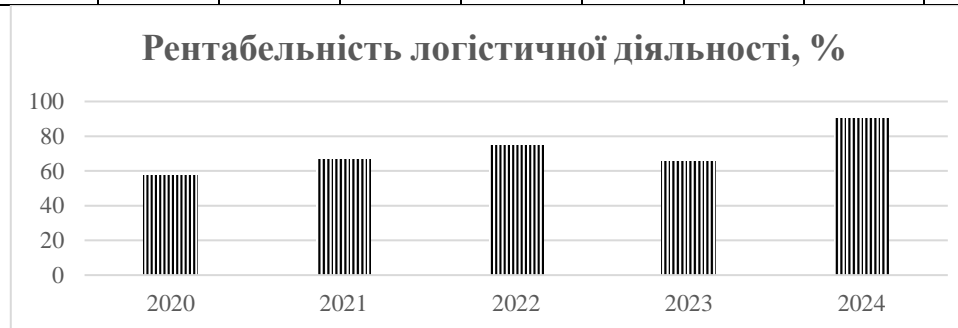


Рисунок 2.7. Рентабельність логістичної діяльності підприємства

Рентабельність логістичної діяльності є комплексним показником, який відображає ефективність управління логістичними ресурсами підприємства, співвідношення доходів від логістичних операцій і витрат на їх реалізацію. Для хлібопекарських підприємств цей показник особливо важливий, оскільки логістика має високу матеріаломісткість та залежить від транспортних витрат, енергоносіїв і вартості сировини.

Аналіз динаміки рентабельності логістичної діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» за 2020–2024 рр. свідчить про стійку збитковість логістичного сегмента, незважаючи на коливання обсягів доходів і витрат. Жодного року логістика підприємства не генерувала прибутку: усі значення рентабельності є від'ємними, а їхній рівень варіює від -41,1% до -48,2%.

Показник рентабельності протягом аналізованого періоду зберігається на стабільно низькому рівні, що свідчить про системні проблеми у логістичній політиці підприємства. Хоча витрати на логістику зростали нерівномірно, дохід від логістичної діяльності не забезпечує покриття витрат.

Усі п'ять років логістичний напрямок працював зі збитками. Це означає, що логістичні процеси є затратними понад норму, дохід від логістики не корелює з витратами, процеси транспортування, зберігання та дистрибуції мають низьку продуктивність і недостатню економічну віддачу. Серед факторів, що вплинули на падіння рентабельності є: зростання цін на паливо та енергоносії, інфляційні процеси, підвищення вартості оренди та сервісного обслуговування транспорту, нестабільність транспортної інфраструктури в країні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Процес покращення здійснення логістичної діяльності підприємства

Покращення логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» є безперервним процесом, спрямованим на оптимізацію руху матеріальних потоків, зниження витрат, підвищення рівня сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Логістика у хлібопекарській галузі має особливості: короткі терміни зберігання продукції, висока частота поставок, чутливість до порушення температурних режимів, потреба в ефективному плануванні збуту.

Отже, розробимо процес покращення здійснення логістичної діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод», який представлений на рисунку 3.1.

На стартовому етапі керівництво визначає, яким саме має бути покращення логістики.

Основні дії етапу зосереджені на встановлення очікуваних результатів, зниження витрат, скорочення часу постачання, підвищення рівня сервісу, збільшення оборотності запасів, аналізі поточного стану логістичної діяльності для визначення слабких місць, формуванні конкретних цілей. Підприємство визначає стратегічний напрямок розвитку логістики та орієнтири, за якими оцінюватиметься успіх змін.

На другому етапі визначається, хто відповідальний за кожну логістичну функцію, проводиться аналіз розподілу ролей та повноважень, формуються групи або підрозділи, відповідальні за впровадження змін. Тобто, створюється чітка структура учасників процесу та зон відповідальності.

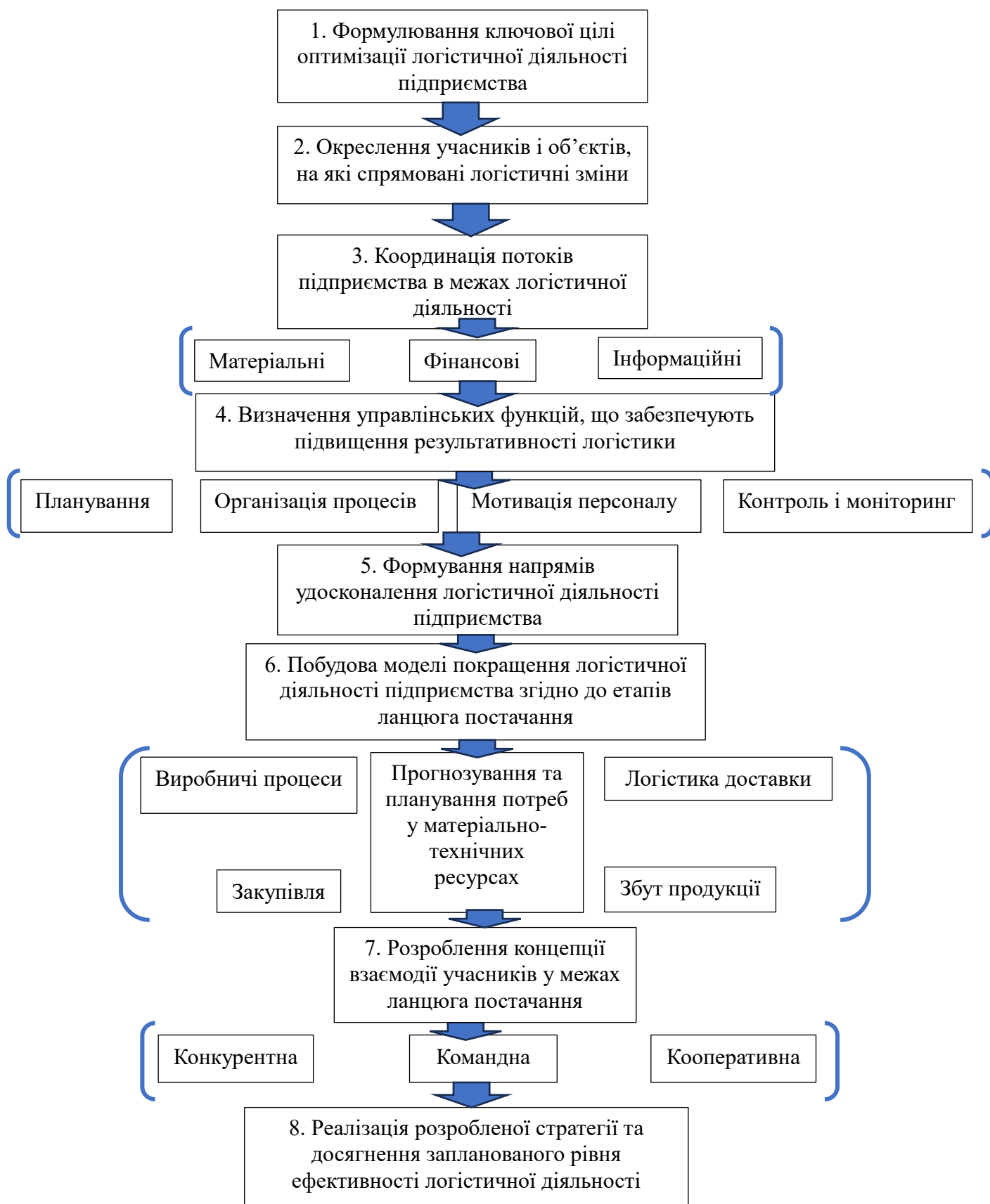


Рисунок 3.1. Процес покращення логістичної діяльності підприємства

Далі – координація фінансових, матеріальних та інформаційних потоків підприємства. Логістика – це система потоків, що рухаються одночасно. На даному етапі проводиться аналіз руху матеріальних потоків: закупівля сировини, внутрішній рух продукції, відвантаження, вивчення фінансових потоків: витрати, оплати, планування бюджетів, розрахунки з постачальниками, забезпечення прозорості інформаційних потоків: інформація про замовлення, залишки, графіки доставок, виробничі плани. Підприємство створює цілісний логістичний механізм, де всі потоки працюють узгоджено.

Четвертий етап – визначення управлінських функцій, необхідних для підвищення ефективності логістики. Цей етап базується на встановленні, які саме управлінські інструменти мають бути задіяні:

- визначення потреб у матеріалах, транспорту, персоналі, планування закупівель, поставок, виробництва та збуту;
- створення логістичної структури, правильний розподіл обов'язків, побудова оптимальних маршрутів, регламентів роботи;
- стимулювання працівників до ефективної роботи: премії, KPI, підвищення кваліфікації;
- постійний моніторинг і оцінювання логістичних показників, аналіз відхилень, пошук причин та коригувальних дій.

Формування напрямів (ідей) удосконалення логістичної діяльності (п'ятий етап), на цьому етапі підприємство формує комплекс пропозицій і рішень щодо покращення роботи логістичної системи:

- аналіз можливостей автоматизації та цифровізації (WMS, TMS);
- оптимізація маршрутів доставки;
- удосконалення складування і управління запасами;
- скорочення часу логістичних операцій;
- підвищення точності прогнозування попиту;
- зниження логістичних витрат.

На шостому етапі відбувається моделювання процесу підвищення ефективності логістики за стадіями ланцюга постачання. Логістичний процес розглядається поетапно, відповідно до ключових функцій:

1. Планування потреб у ресурсах (МТП).
2. Закупівлі.
3. Виробництво.
4. Транспортування.
5. Збут продукції.

Кожна стадія ланцюга постачання оцінюється окремо, і для неї розробляються методи покращення.

На наступному етапі визначається, як саме підприємство буде співпрацювати з іншими учасниками логістичного ланцюга: командна взаємодія (спільна координація дій між постачальниками, виробниками, логістами, збутовими службами), кооперативна взаємодія (узгоджені дії з партнерами, спільні програми постачання, довгострокові угоди), конкурентна взаємодія (формування конкурентних переваг: швидкість доставки, сервіс, гнучкість, якість продукції) [18].

Обирається оптимальна модель співпраці у ланцюзі постачань, яка забезпечить максимальну ефективність.

Фінальний етап – реалізація стратегії та досягнення цільового рівня ефективності логістичної системи. На цьому етапі оцінюється економічний ефект, визначаються слабкі місця, що залишилися, встановлюються нові цілі оптимізації. Підприємство втілює розроблену стратегію й отримує реальні результати покращення логістичної діяльності.

Серед методів виділяють такі методи як економіко-математичні, прогнозування, методи маркетингового аналізу.

Процес покращення логістичної діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» включає комплекс взаємопов'язаних дій – від діагностики та оптимізації матеріальних потоків до цифровізації та розвитку персоналу. Послідовне впровадження цих заходів дозволяє підприємству зменшити

логістичні витрати, забезпечити стабільність поставок, підвищити якість обслуговування торговельних мереж і зміцнити конкурентні переваги на ринку хлібобулочної продукції.

3.2. Стратегія покращення здійснення логістичної діяльності підприємства

Підвищення результативності логістичної системи неможливе без узгодженої співпраці всіх суб'єктів ланцюга постачання. Воно передбачає скорочення часу руху товарів, оптимізацію витрат на транспортування та складування, покращення якості продукції й рівня логістичного сервісу, а також формування стійкого й надійного ланцюга постачання з мінімальними ризиками. Досягнення таких цілей вимагає розроблення й упровадження ефективної стратегії, спрямованої на зменшення логістичних витрат, зростання фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Крім того, формування відповідної стратегії передбачає попереднє визначення ключових сильних і слабких сторін у функціонуванні логістичної системи, що дає змогу обрати оптимальні напрями її вдосконалення. Процес вибору стратегії покращення ефективності логістичної діяльності підприємства зображений на рисунку 3.2. та складається з трьох етапів:

1. Початковий етап.
2. Діагностичний етап.
3. Завершальний етап.

Спочатку потрібно аргументувати місію та логістичні цілі підприємства.

Логістична місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів необхідним обсягом якісної продукції за мінімально можливих витрат у межах усього ланцюга постачання. Формування логістичних цілей здійснюється для кожної окремої ланки логістичної системи, що передбачає визначення стратегічних, тактичних та оперативних орієнтирів розвитку.



Рисунок 3.2. Процес вибору стратегії покращення ефективності логістичної діяльності підприємства

Основною стратегічною логістичною ціллю ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» є досягнення рівня рентабельності логістичної діяльності на рівні 5% до 2027 року, що потребує системного зниження логістичних витрат на всіх етапах логістичного циклу.

До ключових тактичних цілей МТП можна віднести:

- оптимізацію витрат на придбання сировини та матеріалів;
- удосконалення управління складськими запасами;
- підвищення ефективності та надійності процесів постачання.

Для системи складування пріоритетними є завдання щодо впровадження сучасних технологій зберігання та механізації складських операцій.

У сфері транспортування визначальними є цілі, пов'язані з оптимізацією транспортних витрат та модернізацією транспортного парку.

У виробничій логістиці акцент робиться на скороченні частки браку продукції та підвищенні рівня автоматизації виробничих процесів, що дає змогу забезпечити стабільність і передбачуваність матеріальних потоків.

Другий етап передбачає комплексну діагностику логістичної системи підприємства, яка здійснюється із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу та матриці БКГ.

SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – SWOT – аналізу логістичної системи ТОВ «Володимир – Волинський хлібзавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - досвідченість та кваліфікація персоналу; - висока якість продукції; - розвинена виробнича інфраструктура та зберігання товарів; - стабільність фінансової ситуації компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> - високі витрати на логістику; - незабезпечення повної автоматизації логістичних процесів; - обмеженість ресурсів для розвитку логістичної системи.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток інтернет-торгівлі та електронних платежів; - розширення асортименту продукції та нарощення обсягу виробництва; - використання нових технологій у логістиці. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція на ринку; - зміна законодавства щодо логістики та оподаткування; - негативний вплив екологічних факторів на логістичну систему; - політична нестабільність

SWOT-методика є універсальним інструментом, що дає змогу оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Внутрішні характеристики формують групи сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін, що визначаються рівнем кадрового потенціалу, фінансових можливостей, технологічного оснащення тощо. Зовнішнє середовище оцінюється через можливості (Opportunities) та загрози (Threats), пов'язані з ринковою кон'юнктурою, конкурентним тиском, політичними та економічними ризиками.

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу комплексно охарактеризувати позиції підприємства та слугує базою для визначення оптимальної стратегії підвищення ефективності його логістичної системи.

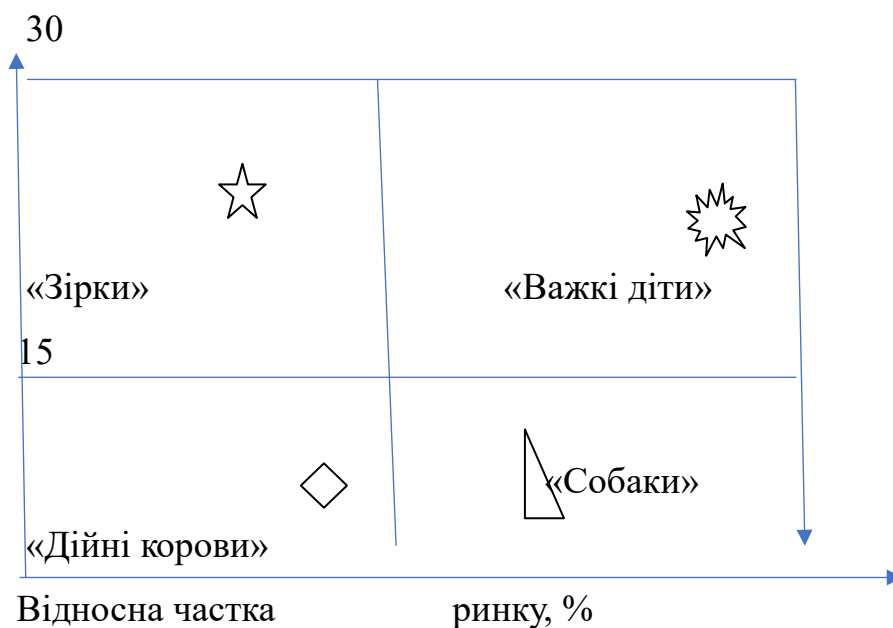
Спостерігаємо, що підприємство ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» має, як сильні сторони так і слабкі, також можливості та загрози до підвищення ефективності логістичної системи підприємства.

Далі, побудуємо матрицю БКГ, яка дозволить для кожної групи товарів обрати параметри ланцюга поставок, для цього проведемо портфельний аналіз продукції ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод», який представлено в таблиці 3.2. та на рисунку 3.3.

Таблиця 3.2.– Портфельний аналіз продукції
ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод»

Назва продукції	Етап життєвого циклу	Позначення
Кондитерські вироби	Виведення на ринок	☀
Здобні вироби	Зростання	▴
Булочні вироби	Стрімке зростання	☆
Торти та тістечка не тривалого зберігання	Рання зрілість	◇

Темп приросту ринку, %



Матриця БКГ допомагає підприємствам розуміти своє місце на ринку та приймати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку своїх бізнес-одиниць. У зону «Зірок» попали булочні вироби. Така продукція, як булочні вироби є дуже прибутковою, але потребує значних ресурсів та інноваційного підходу.

Торти та тістечка не тривалого зберігання попали в зону «Дійні корови» – це продукція, яка реалізуються на ринку і приносять підприємству суттєві прибутки. Це товари, що мають стійкий попит і не потребують значних інвестицій у подальший розвиток, так як процес виробництва є добре злагодженим.

До «Важких дітей» попали кондитерські вироби, це товари, які користуються попитом, але не приносять якогось конкретного прибутку.

До «Собак» належать здобні вироби, це продукція, з обмеженим обсягом збуту на ринку, обсяг якого зменшується. Для них характерні значні витрати і невеликі можливості зростання.

Наступним етапом нашої роботи є, визначення параметрів ланцюга поставок до кожної групи товарів, які зображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Параметри ланцюга поставок до кожної групи товарів

Стадія життєвого циклу товару згідно з матрицею БКГ	Параметри
«Важкі діти»	«Уміння своєчасно адаптувати ланцюг поставок відповідно до мінливих запитів споживача. Індикаторами гнучкості є рівень і положення в ланцюзі товарних запасів і частота випадків відсутності товару в роздрібній частини ланцюга» [18]
«Зірки»	«Протяжність циклу від закупівлі сировини та матеріалів постачальником товару до отримання власне готового товару споживачем» [18]
«Дійні корови»	«Ступінь дотримання встановлених термінів поставки» [18]
«Собаки»	«Загальна вартість функціонування ланцюга поставок, яка складається з витрат виробництва, закупівлі, транспортування, складування, страхування, списання застарілих і зіпсованих запасів, фінансування ланцюга та безлічі інших» [18];

(складено автором на основі джерела 18)

На третьому етапі здійснюється вибір та реалізація стратегії ефективності логістичної системи підприємства. Дане підприємство може обрати лише одну з

перерахованих нижче логістичних стратегій: стратегія оптимізація ланцюга постачання, стратегія використання технологій і автоматизація процесів в логістиці, стратегія про партнерство з надійними постачальниками та перевізниками, стратегія управління запасами для оптимізації логістичних процесів, стратегія консолідації елементів ланцюга поставок; стратегія інновацій в логістиці.

Отже, ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» пропонується обрати «стратегію консолідації елементів ланцюга поставок за рахунок впровадження референтної моделі SCOR (The Supply-Chain Operations Reference model), що була створена та розвивається міжнародною Радою з питань постачання» [30, 31].

Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) є універсальною концептуальною рамкою для опису, аналізу та управління ланцюгами постачання, розробленою консорціумом Supply-Chain Council. Її структуру формують п'ять базових груп процесів: планування, постачання, виробництво, доставляння та операції з повернення продукції. Такий підхід дає змогу стандартизувати опис логістичної діяльності підприємства та забезпечує єдині методичні підходи до оцінювання ефективності логістичних процесів.

Використання моделі SCOR дозволяє підприємствам систематизувати логістичну діяльність, порівнювати її з найкращими світовими практиками, а також виявляти напрями, у яких можливе зниження витрат, оптимізація процесів та підвищення загальної продуктивності ланцюга постачання.

Крім того, модель є дієвим інструментом для:

- формування логістичних стратегій;
- визначення ключових бізнес-процесів у межах ланцюга постачання;
- встановлення системи показників оцінювання ефективності;
- гармонізації стандартів взаємодії з постачальниками, споживачами та логістичними партнерами.

Завдяки цьому SCOR виступає основою для побудови прозорої, узгодженої та орієнтованої на результат ефективної логістичної діяльності.

3.3. Оцінка реалізації покращення логістичної стратегії розвитку підприємстві

Для практичного впровадження моделі SCOR її доцільно подати у вигляді п'яти базових груп логістичних бізнес-процесів, кожна з яких виконує окрему функцію управління ланцюгом постачання.

1. Планування (Plan).

На цьому етапі формується стратегія забезпечення підприємства ресурсами: «здійснюється вибір потенційних джерел постачання, оцінюється попит і визначаються пріоритети його задоволення, розраховуються необхідні обсяги запасів, а також встановлюються вимоги до системи дистрибуції. Окрім цього, прогноуються виробничі та постачальні показники, що забезпечують збалансованість матеріальних потоків» [30, 31].

2. Постачання (Source).

Цей блок охоплює ключові процедури, пов'язані з організацією закупівель. Сюди належать «вибір постачальників, управління умовами поставок, контроль своєчасності та якості надходження ресурсів, а також оцінювання ефективності роботи партнерів по ланцюгу постачання» [30,31].

3. Виробництво (Make).

Процес «Make» «відповідає за виробничу логістику і включає планування, організацію та контроль виготовлення продукції» [30,31]. Основна увага приділяється оптимізації виробничих операцій, скороченню витрат, підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільної якості готової продукції.

4. Доставка (Deliver).

Цей процес охоплює «управління складськими, збутовими та транспортними логістичними операціями. Він включає зберігання та комплектацію продукції, організацію замовлень, вибір транспортних засобів, планування маршрутів, координацію відвантажень та обслуговування клієнтів» [30,31].

5. Повернення (Return).

Процес повернень передбачає управління товарами, що мають бути вилучені з ланцюга постачання: дефектними, надлишковими, такими, що потребують ремонту або переробки. На цьому етапі визначається стан продукції, приймаються рішення щодо її повторного використання, утилізації чи перероблення, узгоджується авторизація повернення і формується графік відповідних операцій. Повернення можуть здійснюватися як із виробництва до постачальників, так і від клієнтів назад до системи дистрибуції.

Показники оціни ефективності реалізації моделі SCOR подані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Показники ефективності реалізації моделі SCOR.

Критерій	Показники	Зміст показника
Надійність поставки	Коефіцієнт задоволеності клієнтів	Доставка необхідного продукту заданої якості, відповідної кількості у потрібне місце із мінімальними витратами
Швидкість реакції ланцюга поставок	Час виконання замовлення	Час, протягом якого продукт доставляється кінцевому споживачеві
Ресурсовіддача логістичної інфраструктури	Продуктивність обладнання, продуктивність транспорту	Спроможність об'єктів логістичної інфраструктури забезпечувати потреби споживачів
Логістичні витрати	Логістичні витрати в структурі витрат підприємства, транспортні витрати, матеріальні витрати, витрати на збут, витрати на складування	Витрати, що виникають у ланцюзі постачань
Ефективність управління логістичними активами	Цикл обороту грошових коштів, кількість оборотів активів	Ефективність логістичної діяльності

Проведемо аналіз та оцінку вищенаведених планових показників для ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод», результати розрахунку наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. – Показники ефективності реалізації моделі SCOR на
ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод»

Показники	2024 р. (факт)	2027 р. (план)	Відхилення абсолютне, тис. грн.	Відхилення відносне, %
Коефіцієнт NPS (рівень задоволеності клієнтів), од.	7	8	1	14,3
Коефіцієнт POLT (час виконання замовлення), дн.	3	2	-8	-34,8
Продуктивність обладнання, тис.од./год.	2,0	2,4	0,4	20,0
Продуктивність транспорту, тонн/год.	0,3	0,35	0,05	16,7
Логістичні витрати в структурі витрат підприємства, %	35,5	29	-9,1	-16,2
Транспортні витрати, тис. грн.	16371	12000	-4371	-36,4
Матеріальні витрати, тис. грн.	21083	18342	-2741	-14,9
Витрати на збут, тис. грн.	3656	3000	-656	-21,8
Витрати на складування, тис. грн.	38848	35564	-3284	-9,2
Цикл обороту грошових коштів, об.	260	215	-45	-17,3
Кількість оборотів активів, об.	1,41	1,52	0,11	7,8
Рентабельність логістичної діяльності, %	90,2	95,5	5,3	5,8

За результатами розрахунків зробимо наступні висновки:

- зниження питомої ваги логістичних витрат в структурі витрат підприємства на 16,2%
- зниження матеріальних витрат підприємства на 14,9 %;
- зниження витрат на збут на 21,8 %;

- зниження витрат на складування на 9,2 %;
- зменшення циклу обороту грошових коштів на 17,3%;
- підвищення рівня оборотності активів підприємства на 7,8%;
- підвищення рівня рентабельності логістичної діяльності на 5,8%.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять покращити ефективність логістичної діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» та успішно себе позиціонувати у зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено теоретичні та прикладні дослідження підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичної системи підприємства. Проведено огляд літератури поняття логістичної діяльності. Це дозволило виділити такі підходи до трактування логістичної діяльності. Проведено аналіз елементів логістичної діяльності підприємства та визначили, що до елементів логістичної системи підприємства належать: постачальники, виробництво, складське господарство, транспортування, маркетинг та продаж та логістика управління.

У роботі обґрунтовано принципи та функції логістичної діяльності підприємства. Розглянуто такі принципи логістичної діяльності підприємства: принцип інтеграції, принцип оптимізації, принцип гнучкості, принцип надійності, принцип сталого розвитку. Загалом принципи допомагають забезпечити ефективну та успішну роботу логістичної системи підприємства. Розглянуто підходи до оцінювання ефективності логістичної системи підприємства та виділено наступні підходи за якими слід проводити оцінювання ефективності логістичної системи підприємства: метод економічної оцінки – полягає у порівнянні витрат на логістику з виручкою від продажу товарів або послуг, метод балансування – використовується для забезпечення оптимального балансу між рівнем обслуговування клієнтів та витратами на логістику, метод показників ефективності – використовується для вимірювання різних аспектів ефективності логістичної системи, таких як швидкість доставки, рівень запасів, витрати на транспортування та інші, метод порівняння з конкурентами – полягає у порівнянні ефективності логістичної системи підприємства з ефективністю логістичних систем конкурентів, метод інтегральної оцінки – використовується для оцінки ефективності логістичної системи як цілого, з урахуванням різних аспектів її функціонування.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні показники його діяльності. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства дозволив зробити наступні висновки.

У роботі проведено аналіз та оцінку логістичної системи підприємства.

В цілому, підприємство активно впроваджує функції та принципи логістичної діяльності.

У третьому розділі роботи наведено процес вибору та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства. Запропонований процес складається із таких етапів: 1 етап. Вибір логістичної місії підприємства. 2 етап. Формування логістичних цілей розвитку підприємства (стратегічних, тактичних та оперативних цілей). 3 етап. Аналіз та оцінка внутрішнього логістичного середовища підприємства. 4 етап. Аналіз та оцінка зовнішнього логістичного середовища підприємства. 5 етап. Діагностика (SWOT-аналіз) підприємства. 6 етап. Вибір логістичної стратегії розвитку підприємства. 7 етап. Реалізація логістичної стратегії розвитку підприємства. 8 етап. Контроль процесів реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства.

В межах логістичної стратегії запропоновано удосконалити виробничу логістику підприємства. В межах виробничої логістики обґрунтовано запровадити на підприємстві Lean-технології, які дозволять впровадити елементи ощадливого виробництва. Такі технології дозволять скорити час на супутні виробничі операції, які не є важливими для забезпечення якості продукції та не створюють споживчої цінності.

У роботі проведено економічну оцінку впровадження проєкту по удосконаленню виробничої логістики підприємства. Розраховані значення показників є економічно виправданими, що свідчить про доцільність реалізації даного проєкту. Підприємство ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» характеризується не досить високим рівнем логістичної діяльності, а саме логістичної системи: погана координація між різними відділами, недостатня

автоматизація процесів, проблеми з транспортуванням та складуванням продукції.

У третьому розділі процес підвищення ефективності логістичної системи підприємства, який є складним процесом та потребує взаємо злагоджених дій з боку управління самого підприємства. Процес підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства складається з семи етапів: визначення мети підвищення ефективності логістичної системи підприємства, визначення суб'єкта та об'єкта логістичної системи підприємства. Суб'єктом логістичної системи є директор, менеджер або керівник функціонального підрозділу. Логістичні потоки, процеси, функції а також елементи процесу ефективності логістичної системи підприємства – є об'єктом, третій етап процесу підвищення ефективності логістичної системи підприємства полягає у здійсненні управління логістичними потоками підприємства: матеріальними потоками, фінансовими та інформаційними, на четвертому етапі ми визначаємо функції ефективності логістичної діяльності підприємства. Серед основних функцій логістичної системи слід виокремити наступні: планування логістичної системи, організація логістичної системи, мотивація та контролінг, шостий етап полягає у розробці стратегії ефективності в ланцюзі поставок та сьомий етап – це реалізація стратегії ефективності логістичної системи.

Обґрунтовано «стратегію консолідації елементів ланцюга поставок за рахунок впровадження референтної моделі SCOR (The Supply-Chain Operations Reference model), що була створена та розвивається міжнародною Радою з питань постачання» та реалізовано модель SCOR, яка представлена у вигляді 5 базових основних логістичних бізнес-процесів: Plan, Source, Make, Deliver, Return.

Доведено, що запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність управління логістичною діяльністю підприємства та успішно себе позиціонувати у зовнішньому середовищі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, 1974. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2171207>
2. Drucker, P. The Practice of Management. Harper Business, 2006. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y
3. Мних О.Б., Гречин Б.Д. Стратегічна роль екологістики в розвитку підприємства в умовах поглиблення економічної кризи в Україні. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 108–118.
4. Філіппова Л. Менеджмент: навч. посібник / заг. ред. І.О. Александрова, К.І. Ткача. Одеса: «Астропринт», 2015. 392 с.
5. Ballou, R. H. Business Logistics/Supply Chain Management. 5th ed., Pearson, 2004.
6. Stock, J. R., Lambert, D. M. Strategic Logistics Management. McGraw-Hill, 2001. URL: <https://ru.scribd.com/document/241068661/act8STRATEGIC-LOGISTICS-MANAGEMENT-pdf>
7. Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective. *International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering*, 2014. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2097937>
8. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2019783>
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Логістичний менеджмент. Львів: «Новий Світ», 2019.
10. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток підприємств: теорія і практика. Суми: Університетська книга, 2016.
11. McKinnon, A. Green Logistics: URL: [https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/LOGISTIK/document%20\(9\).pdf](https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/LOGISTIK/document%20(9).pdf)

12. Brandenburg, M. Quantitative Models for Sustainable Supply Chain Management. Springer, 2013.
13. Bals, L., Schulze, H. Sustainable Supply Chain Management. Springer, 2018. Прокопенко О. Екологічний менеджмент та сталий розвиток підприємств. Київ: КНЕУ, 2020.
14. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 288 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4230>
15. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика: навч. посібник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.
16. Логістична система управління підприємств індустрії гостинності. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28537/1/1.pdf>
17. Забуранна Л.В., Глущенко О.М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4(12). С. 182–191.
18. Банько В.Г. Логістика: навч. посібник. Київ: КНТ, 2013. 345 с.
19. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 85 с.
20. Перебийніс В.І., Перебийніс О.В. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. 312 с.
21. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 224 с.
22. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
23. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства східна Європа. *Економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 3 (20). С. 242–248.
24. Карвовський Я.І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісник нац. ун-ту «Львів. Політехніка». *Логістика*. 2016. No552. С. 35–39.

25. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. 351 с.
26. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. 2015. №4. С.139–142.
27. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.
28. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
29. Сайт ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/00377176>
30. Колодізева Т.О. Управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
31. Шишкін В.О., Решетньова А.В. Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Збірник наукових праць Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/90.pdf
32. Офіційний сайт компанії Apply Logistic Consulting. URL: <http://www.logist.by/>
33. Офіційний сайт американської Асоціації операційного менеджменту APICS. URL: <http://www.apics.org/>.
34. Ковальська Л.Л., Савка Б.Р. Логістична інфраструктура регіону: особливості формування та розвитку: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2013. 286 с.
35. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю підприємств: навч. посібник. Донецьк: Донецький ін-т психології і підприємництва, 2018. 216 с.
36. Колодізева Т.О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 292с.

37. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinn_ja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.

38. Корінь М.В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. С. 148–152.

39. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2013. С. 24–32.

ДОДАТКИ