

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»**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ
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 ПТЛГ)м-22
Ячменєв Олександр Олегович

(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

Ячменєву Олександр Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення управління логістичними потоками підприємства (на матеріалах ТОВ «Володимир – Волинський хлібзавод»)

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 32/01-02

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):

ВСТУПРОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Ключові складові логістичних потоків підприємства Порівняння потоків підприємства Лист 2. Основні методи управління матеріальними потоками підприємства Лист 3. Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Володимир Волинський хлібзавод» за період 2020–2024 рр. Лист 4. Аналіз та оцінка матеріальних потоків на підприємстві. Динаміка коефіцієнту ефективності логістичної системи постачання за період 2020–2024 рр. Лист 5. Аналіз та оцінка інформаційних потоків на підприємстві. Динаміка коефіцієнту ефективності управління інформаційними потоками за період 2020–2024 рр. Лист 6. Завдання логістичного аутсорсингу. Лист 7. Переваги складського аутсорсингу через систему 3PL-провайдер. Лист 8. Розрахунок витрат на користування складами по кожному з операторів. Лист 9. Порівняння існуючої і запланованої логістичних систем. Лист. 10 . Розрахунок прибутку від оренди складських приміщень

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)

Ячменєв О.О.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Завадська О.М.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ячменєв О.О. Удосконалення управління логістичними потоками 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 джерел посилань, додатків.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження ефективності управління логістичними потоками підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження управління логістичних потоків підприємства. Досліджено сутність логістичних потоків підприємства. Розглянуто функції та принципи управління логістичних потоків підприємства. Наведено систему показників аналізу та оцінки логістичної системи підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз управління логістичних потоків підприємства. Проведено оцінку ефективності управління логістичними потоками підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено процес вибору проекту управління логістичними, а саме матеріальними потоками підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення ефективності логістичних потоків підприємства. Здійснено оцінку реалізації ефективності логістичних потоків підприємства

Ключові слова: логістична діяльність, логістичні потоки, матеріальні потоки, фінансові потоки, інформаційні потоки, підприємство, принципи, ефективність, проект.

ANNOTATION

Yamenev O.O. Improvement of the Management of Logistic Flows of the Enterprise (based on the materials of LLC «Volodymyr-Volynskyi Bread Factory»)

Manuscript Master's qualification paper of the Master's Degree Programme "Logistics", specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

This master's qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of

The paper presents theoretical and applied research on the efficiency of managing the logistic flows of the enterprise.

The first chapter outlines theoretical foundations of logistic flow management at the enterprise level. The essence of logistic flows is examined. The functions and principles of logistic flow management within the enterprise are identified. A system of indicators for analysing and assessing the logistics system of the enterprise is proposed.

The second chapter provides a general description of the enterprise and analyses the main economic indicators of its activity. An analysis of the management of the enterprise's logistic flows is carried out. The effectiveness of managing logistic flows at the enterprise is assessed.

The third chapter focuses on developing a project for improving the management of logistic flows, specifically material flows of the enterprise. The main directions for enhancing the efficiency of logistic flow management are substantiated. An assessment of the effectiveness of implementi

Keywords: logistics activity; logistic flows; material flows; financial flows; information flows; enterprise; principles; efficiency; project.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність управління логістичних потоками підприємства	10
1.2. Структуризація логістичних потоків підприємства	14
1.3. Концепція управління логістичними потоками підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	22
2.2. Аналіз та оцінка логістичних потоків підприємства	27
2.3. Оцінка ефективності управління логістичними потоками підприємства	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Вибір напрямів удосконалення управління логістичних потоками підприємства	39
3.2. Проєкт з удосконалення управління логістичними потоками підприємства	42
3.3. Оцінка ефективності реалізації проєкту	45
ВИСНОВКИ	48
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Забезпечення результативності діяльності підприємства передбачає необхідність якісного логістичного управління всіма видами потоків. Центральне місце серед них займає матеріальний потік, оскільки він супроводжує підприємство на кожному етапі логістичного ланцюга. Матеріальний потік надходить на підприємство у вигляді сировини й ресурсів; у процесі виробництва трансформується у напівфабрикати; а на етапі розподілу постає вже як готова продукція. Варто також підкреслити, що рух матеріального потоку здійснюється як у межах підприємства (внутрішньологістична система), так і поза його межами (зовнішня логістична система).

Матеріальні потоки тісно взаємопов'язані з іншими потоками є інформаційними, транспортними, людськими, фінансовими, що обумовлює їх взаємну залежність та вплив один на одного. Ефективність управління матеріальними потоками визначає рівень логістичних витрат підприємства, його конкурентні позиції та загальну результативність логістичної системи.

У зв'язку з цим актуалізується проблема логістичного управління матеріальними потоками підприємства.

Дослідженням проблем логістичного управління матеріальними потоками підприємства займалися такі науковці, як: Л. Біржаков, В. Серов, Н. Лисюк, Л. Калінчик, А. Кузьмін, В. Крикавський, О. Олійник, М. Пашко, І. Єрмола та інші. Однак і сьогодні питання удосконалення та оптимізації руху матеріальних потоків у діяльності підприємства залишаються актуальними.

Метою дослідження є пошук шляхів удосконалення логістичного управління матеріальними потоками підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання дослідження:

– розкрити сутність та особливості управління матеріальними потоками підприємства;

- визначити класифікацію матеріальних потоків підприємства;
- дослідити концепцію логістичного управління матеріальними потоками підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- здійснити аналіз управління матеріальними потоками підприємства;
- провести оцінку ефективності логістичного управління матеріальними потоками підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення логістичного управління матеріальними потоками підприємства;
- розробити шляхи покращення логістичного управління матеріальними потоками підприємства;
- здійснити оцінку результативності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення логістичного управління матеріальними потоками підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-прикладні підходи до удосконалення логістичного управління матеріальними потоками підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

- уточненні логістичного понятійного апарату, що характеризує логістичне управління матеріальними потоками підприємства;
- запропонованому розширенні функціональних аспектів управління матеріальними потоками підприємства;
- удосконаленні підходів до інтегральної оцінки стану логістичного управління матеріальними потоками;
- з'ясуванні впливу логістичних витрат на систему управління матеріальними потоками;
- визначенні напрямів підвищення ефективності логістичного управління шляхом удосконалення основних функцій логістики (планування, організація, мотивація, контроль) відповідно до потреб підприємства.

У процесі дослідження застосовано такі методи:

– узагальнення та наукової абстракції – для дослідження логістичного понятійного апарату, що характеризує управління матеріальними потоками підприємства;

– аргументації та системно-структурного аналізу – для визначення видів матеріального потоку підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення логістичного управління матеріальними потоками;

– економічного аналізу – для проведення оцінки ефективності логістичного управління;

– табличний та графічний методи – для наочного відображення теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод», періодичні видання, навчальні посібники, монографії та інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління логістичними потоками підприємства

Управління логістичними потоками сьогодні виступає однією з ключових складових стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме ефективна організація руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів забезпечує стабільність, рентабельність і конкурентоспроможність бізнесу незалежно від галузевої специфіки. У сучасних умовах, коли підприємства функціонують у нестабільному економічному середовищі, в умовах зростання вартості ресурсів, логістичних ризиків та високої мінливості попиту, питання оптимізації логістичних потоків набуває особливої ваги.

Сучасні підприємства змушені працювати в умовах постійних викликів: коливання ринкової кон'юнктури, перебої у поставках, зростання витрат на енергоресурси та транспорт, дефіцит кваліфікованої робочої сили, воєнні ризики, а також необхідність швидко адаптуватися до змін попиту. У таких умовах логістика перестає бути лише інфраструктурною підтримкою виробництва - вона перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства.

Актуальність управління логістичними потоками визначається низкою факторів:

- по-перше, логістичні потоки формують основу операційної діяльності підприємства та безпосередньо впливають на собівартість продукції;
- по-друге, швидкість і точність переміщення ресурсів впливають на рівень обслуговування споживачів, формуючи імідж та конкурентні переваги підприємства;

- по-третє, раціональне управління потоками дає змогу зменшити запаси, знизити витрати на зберігання та транспортування, скоротити час виробничого циклу;

- по-четверте, ефективна логістична система забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства, дозволяючи реагувати на зміни ринку швидше за конкурентів;

- по-п'яте, у воєнний період та в умовах нестабільності логістичні процеси стають критично важливими для безперебійної роботи підприємств, особливо тих, що забезпечують населення товарами першої необхідності.

Управління логістичними потоками фактично визначає здатність підприємства мінімізувати ризики, уникати затримок, скорочувати витрати та раціонально використовувати наявні ресурси. Тому логістика стає не просто операційною функцією, а основою інноваційного розвитку та структурної модернізації підприємства.

Під управлінням логістичними потоками розуміють цілеспрямовану діяльність щодо організації, планування, координації та контролю руху ресурсів на всіх етапах ланцюга створення вартості – від моменту закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Логістичний потік охоплює не лише фізичне переміщення матеріальних ресурсів, а й інформаційну підтримку, фінансові розрахунки, супровідні документи, комунікацію між підрозділами, формування запасів та відносини з партнерами.

Логістичні потоки об'єднують внутрішні та зовнішні процеси підприємства, формуючи цілісну систему взаємопов'язаних операцій. Вони забезпечують:

- ефективну комунікацію між підрозділами;
- узгодження виробничих і збутових планів;
- раціональне використання транспортних і складських ресурсів;
- формування оптимальних маршрутових схем;
- зниження операційних витрат;
- підвищення якості виконання замовлень.

У цьому контексті логістика набуває статусу інтегрованої управлінської функції, що впливає на стратегічний розвиток підприємства: від вибору ринків збуту до визначення довгострокових партнерств.

Управління логістичними потоками безпосередньо пов'язане з:

- формуванням собівартості продукції,
- рентабельністю підприємства,
- швидкістю обороту капіталу,
- рівнем матеріаломісткості виробництва,
- ефективністю використання основних фондів,
- конкурентоспроможністю готової продукції.

Оптимізований логістичний потік дозволяє підприємству:

- скоротити витрати на зберігання та транспортування на 10–30%,
- зменшити час виконання замовлення в 1,5–2 рази,
- підвищити рентабельність за рахунок швидшого обороту ресурсів,
- зменшити ймовірність логістичних помилок,
- покращити сервіс і швидкість обслуговування клієнтів.

Таким чином, логістика стає важливим фактором не тільки операційної ефективності, але й стратегічної конкурентної переваги підприємства.

Період воєнних подій, зміна логістичних коридорів, підвищення ризиків та перебоїв в ланцюгах постачання продемонстрували, що саме якість логістичного управління визначає здатність підприємства: продовжувати виробництво при обмежених ресурсах, забезпечувати населення продукцією, особливо соціально значущою, скорочувати витрати у період економічного спаду, швидко перебудовувати маршрути постачання, адаптуватися до нових ринкових реалій.

Питання управління логістичними потоками привертало значну увагу дослідників упродовж багатьох десятиліть, оскільки ефективність руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів безпосередньо впливає на результативність функціонування підприємств. Формування, трансформація та оптимізація логістичних потоків стали ключовими аспектами розвитку сучасних

концепцій управління ланцюгами постачання. Саме тому низка вітчизняних і зарубіжних учених здійснила ґрунтовні дослідження в цьому напрямі, заклавши теоретичні та методологічні основи логістичного менеджменту.

Науковці, що зробили суттєвий внесок у вивчення логістичних потоків, сформуvalи підходи до їх трактування, класифікації, оцінювання та інтеграції в систему управління підприємством. Найвагоміші результати їхніх досліджень узагальнено та представлено у таблиці 1.1, де відображені різні бачення, щодо твердження поняття логістичні потоки

Таблиця 1.1. – Визначення сутності логістичних потоків

Науковець	Сутність логістичних потоків
Гаррі М. Блум	«один з початківців у вивченні логістики та управління ланцюгами постачання, який розробляв моделі для оптимізації логістичних процесів» [1, 3].
Дональд Бенет	«автор численних праць з логістики та управління ланцюгами постачання, він вніс значний вклад у розвиток теорії та практики логістики» [2, 3].
Клаус Ф., М. Нельсон	«дослідники, які спеціалізують на питаннях управління ланцюгами постачання та логістики, зокрема на оптимізації логістичних потоків» [1, 2];
Фредерік С. Лау	«дослідник, який спеціалізується на моделюванні і оптимізації логістичних процесів» [2].
Крикавський Є.В.	«предметом досліджень логістики треба вважати інтегровану систему саме матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві. Названі потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні, а також людські), об'єднуються єдиною категорією логістичних потоків» [3].
Матвієнко-Біляєва Г.Л.	«розглядали з позиції основних напрямів розвитку логістики підприємства» [13].

Складено автором на основі джерел (1,2,3,13)

Вивчення сутності логістичних потоків продемонструвало, що логістичний потік розглядається як цілісна система узгоджених дій, що поєднує різні етапи руху продукції та інформаційного супроводу. Його структура залежить від виду продукції, масштабу діяльності підприємства, ринкових умов і внутрішньої організації. Попри різноманіття трактувань, спільним є те, що логістичні потоки визначають ефективність ланцюга постачання та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту.

1.2. Структуризація логістичних потоків підприємства

Структуризація логістичних потоків підприємства передбачає упорядкування, системний поділ та визначення взаємозв'язків між різними видами потоків, що формують логістичну діяльність. Такий підхід дозволяє розглядати логістичні процеси не як окремі операції, а як інтегровану систему, де кожен елемент має чітко визначене місце, функцію та значення для загальної ефективності ланцюга постачання.

У межах логістичної системи підприємства логістичні потоки охоплюють матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні та інші супровідні потоки, які забезпечують узгоджений рух ресурсів у просторі та часі. Їх структуризація дозволяє виділити основні напрями циркуляції ресурсів, визначити специфіку кожного потоку та встановити механізми їхнього впливу на операційну та стратегічну діяльність підприємства.

Важливість структуризації логістичних потоків полягає у можливості:

- чіткого поділу логістичних процесів на елементи, що дає змогу оцінювати та оптимізувати кожен компонент окремо;
- створення системної моделі руху ресурсів, у якій усі підсистеми взаємодіють узгоджено;
- виявлення надлишкових або неефективних операцій, які уповільнюють логістичний цикл або збільшують витрати;
- оптимізації взаємодії між підрозділами, що бере участь у формуванні логістичних процесів;
- підвищення рівня керованості логістичних потоків завдяки прозорості та впорядкованості структурних елементів.

Залежно від змісту та функціонального призначення логістичні потоки підприємства можна структуризувати за такими основними напрямками:

1. За напрямом руху:

- вхідні потоки, що забезпечують постачання підприємства ресурсами;

- внутрішні потоки, які циркулюють між виробничими та логістичними підрозділами;

- вихідні потоки, пов'язані з доставкою готової продукції споживачам.

2. За функціональним призначенням:

- потоки закупівельної логістики;

- потоки виробничої логістики;

- потоки складської логістики;

- потоки транспортної логістики;

- потоки збутової логістики;

- потоки логістики повернень.

3. За ступенем керованості: керовані потоки, що повністю контролюються підприємством, некеровані або частково керовані потоки, що залежать від зовнішніх умов (наприклад, робота перевізників, постачальників, транспортної інфраструктури).

4. За часовими параметрами: регулярні потоки (планові, періодичні), нерегулярні потоки (разові, сезонні, ситуативні).

Структуризація потоків дає змогу побачити логістичну систему в комплексі, визначити її сильні та слабкі сторони та розробити ефективні напрями оптимізації. Вона є основою для планування, контролю та управління логістичними процесами, оскільки дозволяє побудувати логічну модель руху ресурсів та сформуванню цілісного уявлення про логістичний механізм підприємства.

Раціональне управління логістичними потоками є однією з найважливіших умов забезпечення ефективної роботи підприємства. Воно сприяє інтеграції всіх ланок логістичної системи, підвищує прозорість і керованість процесів, скорочує витрати та створює підґрунтя для інноваційного розвитку. У сучасних умовах, особливо в період нестабільності та трансформацій ринку, удосконалення логістичних потоків стає ключовим напрямом стратегічного зміцнення позицій підприємства та підвищення його конкурентної спроможності.

Отже, ключові складові логістичних потоків підприємства зобразимо на рисунку 1.1.

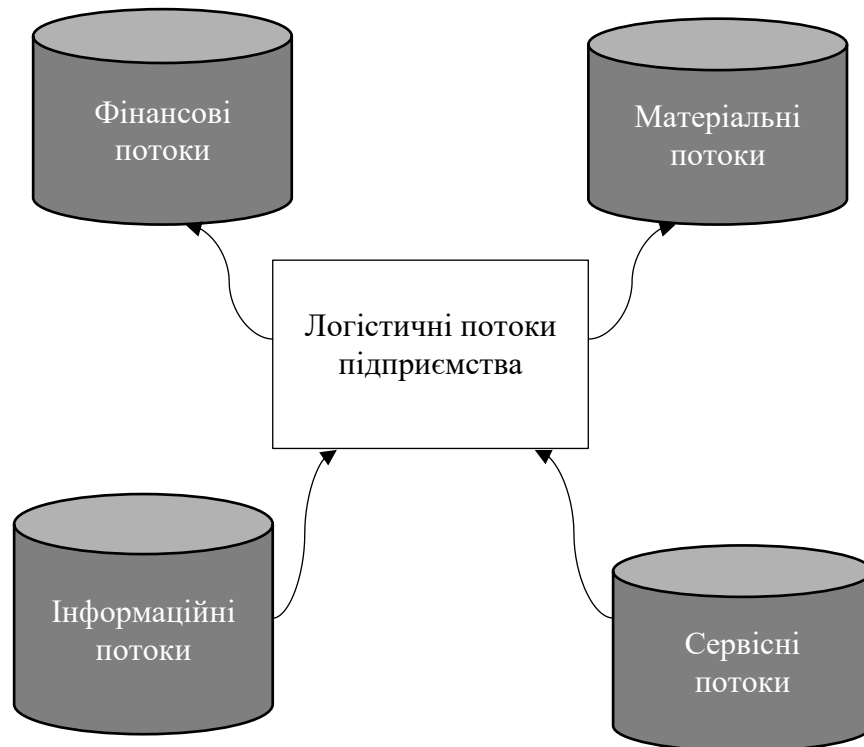


Рисунок 1.1. Ключові складові логістичних потоків підприємства

Матеріальні потоки – «це сукупність переміщення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції та відходів у межах логістичної системи підприємства або між її ланками» [1, 4, 5]. Вони мають фізичну форму та супроводжуються транспортними, вантажно-розвантажувальними, складськими та виробничими операціями.

Матеріальним потокам характерні такі ознаки: наявність фізичного предмета, рух у просторі та часі, потреба у відповідних ресурсах (транспорт, склад, обладнання), відображаються у показниках обсягу, маси, кількості, номенклатури.

Інформаційні потоки – «це систематизоване передавання, обробка та збереження даних, необхідних для планування, координації та контролю матеріальних і фінансових потоків» [6, 7,8].

Вони можуть бути як паперовими, так і цифровими і забезпечують прозорість та керованість процесів.

Інформаційним потокам притаманні такі ознаки: відображають стан матеріальних та фінансових потоків, рухаються в обох напрямках: прямому та зворотному, можуть бути оперативними або стратегічними, забезпечують прийняття управлінських рішень.

Фінансові потоки – «це рух грошових ресурсів, що супроводжує логістичні операції» [9, 10, 11]. Вони забезпечують економічну реалізацію процесів постачання, виробництва, збуту та сервісного обслуговування.

Для них характерні такі риси: рух грошових коштів від постачальників до підприємства та від підприємства до споживачів, формуються у вигляді платежів, авансів, кредитів, податкових зобов'язань, відображаються у бухгалтерській і фінансовій звітності, впливають на ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість підприємства.

Сервісні потоки – «це рух дій та операцій, які забезпечують необхідний рівень логістичного обслуговування клієнтів» [12]. На відміну від матеріальних потоків, сервіс не має фізичної форми, але створює цінність для споживача.

Сервісним потокам притаманні такі риси: нематеріальний характер, спрямованість на підвищення задоволеності споживачів, включають послуги, супровід, технічну підтримку, гарантії, часто тісно пов'язані з інформаційними потоками.

Далі, підготуємо коротке порівняння потоків підприємства та зобразимо це в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Порівняння потоків підприємства

Вид потоку	Характер потоку	Основна функція	Приклад
Матеріальний	Фізичний	Забезпечення руху товарів	Транспортування продукції
Інформаційний	Цифровий паперовий	Координація логістичних процесів	Заявки, плани, звіти
Фінансовий	Грошовий	Економічне забезпечення операцій	Оплата з постачальниками
Сервісний	Не матеріальний	Підвищення рівня обслуговування	Консультації, рекламації

Складено автором

У результаті, матеріальні потоки – рух сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів та готової продукції; інформаційні потоки – дані про запаси, замовлення, постачання, маршрути, графіки, споживчі потреби; фінансові потоки – платежі, аванси, розрахунки з постачальниками та покупцями; сервісні потоки – обслуговування клієнтів, зворотна логістика, відгуки, послуги підтримки.

Підсумовуючи, структуризація логістичних потоків є ключовим інструментом удосконалення логістичної діяльності. Вона забезпечує системність управління, сприяє скороченню витрат, підвищує узгодженість операцій та формує основу для стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

1.3. Основи управління логістичними потоками підприємства

Концепція управління логістичними потоками передбачає комплексний підхід до організації, планування, координації та вдосконалення руху товарів, послуг і пов'язаних з ними інформаційних потоків як у межах підприємства, так і між його партнерами. Її зміст ґрунтується на застосуванні методів та інструментів, що забезпечують ефективну взаємодію всіх логістичних процесів. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат та покращенню рівня сервісного обслуговування клієнтів.

Управління логістичними потоками підприємства включає різні методики та підходи, які спрямовані на оптимізацію процесів постачання, виробництва, складування та розподілу продукції. Основну увагу приділяють управлінню матеріальними потоками, що відображено на рисунку 1.2.

Сучасні методи управління матеріальними потоками спрямовані не лише на контроль руху ресурсів, а й на забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Інтеграція цифрових інструментів, аналітики даних, автоматизації

та партнерських моделей постачання дозволяє формувати гнучку, адаптивну та ефективну логістичну систему.

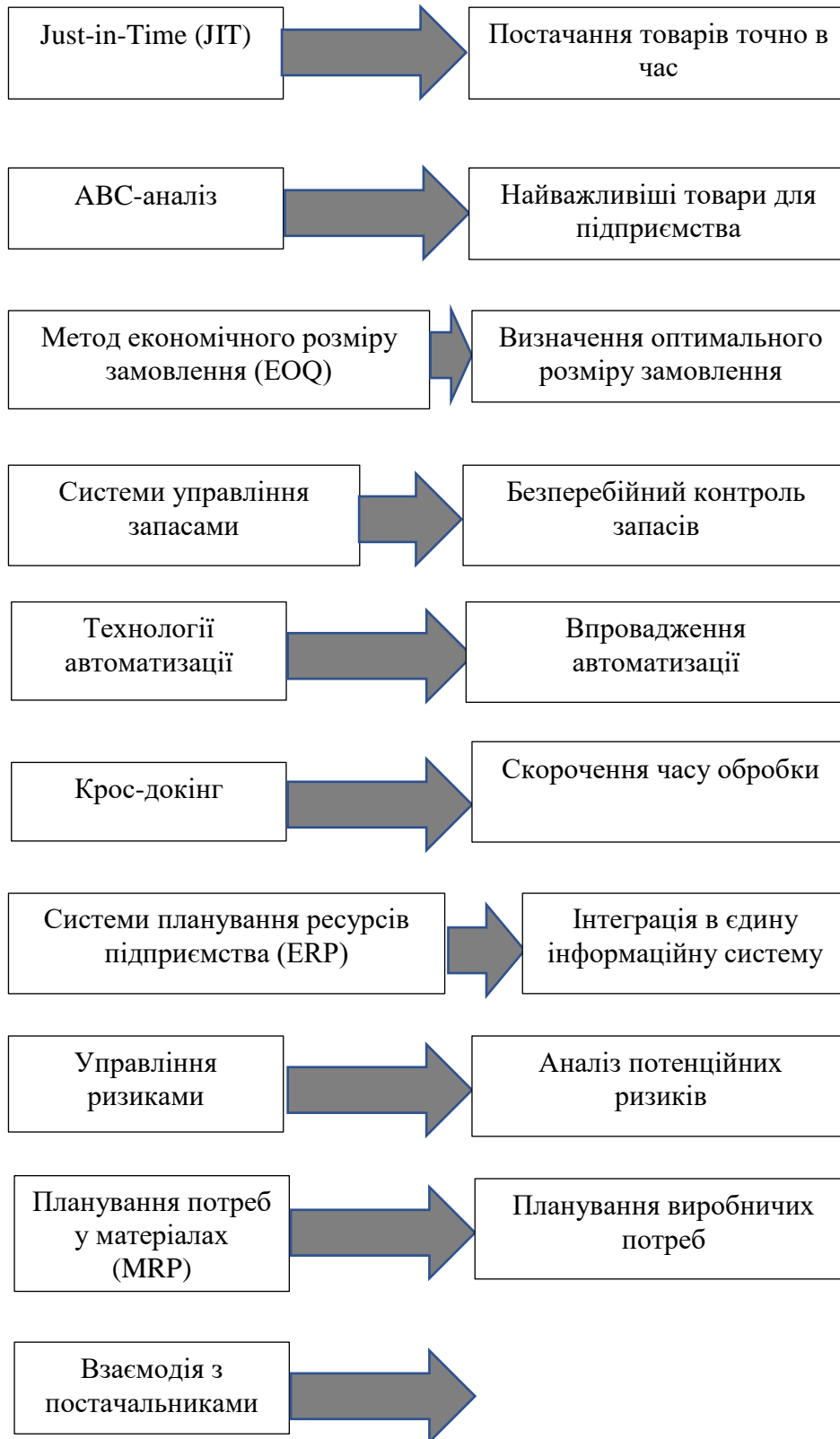


Рисунок 1.2. Основні методи управління матеріальними потоками підприємства

Підприємства, які успішно впроваджують сучасні логістичні технології, отримують такі переваги: скорочення витрат та втрат, підвищення точності планування, прискорення оборотності запасів, підвищення рівня сервісу, зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Основні методи управління матеріальними потоками:

1. Just-in-Time (JIT) – підхід, орієнтований на отримання матеріалів у момент їх фактичної потреби. Його застосування дозволяє уникати надмірних запасів та мінімізувати витрати, пов'язані зі зберіганням ресурсів.

2. ABC-аналіз – метод поділу матеріалів за ступенем їх важливості для підприємства. Дає змогу зосередити увагу на найбільш цінних ресурсах (категорія А) та ефективніше управляти менш значущими (категорії В і С).

3. Метод економічного розміру замовлення (ЕОQ) – використовується для визначення раціонального обсягу замовлення, який забезпечує мінімальні витрати на його оформлення та подальше зберігання продукції.

4. Системи управління запасами – застосування автоматизованих або періодичних систем контролю залишків з метою забезпечення безперервності постачання та упорядкування руху матеріальних ресурсів.

5. Технології автоматизації – використання сучасних WMS-систем і технічних засобів для підвищення точності та швидкості оброблення вантажів та управління складською діяльністю.

6. Крос-докінг – технологія, за якої товар не зберігається на складі, а швидко спрямовується до наступної ланки логістичного ланцюга. Це значно скорочує цикл оброблення вантажів.

7. ERP-системи планування ресурсів підприємства – забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину інформаційну платформу, що дає змогу комплексно управляти матеріальними потоками.

8. Управління ризиками – передбачає системний аналіз ризиків, пов'язаних із перериванням руху матеріальних ресурсів, та формування заходів щодо їх мінімізації, зокрема вибір альтернативних джерел постачання.

9. Планування потреб у матеріалах (MRP) – технологія, орієнтована на визначення реальної потреби виробництва в матеріалах з урахуванням планів випуску продукції та фактичних залишків на складах.

10. Взаємодія з постачальниками – розвиток партнерських відносин у сфері постачання, що сприяє стабільності поставок, підвищенню якості матеріалів та зменшенню логістичних витрат.

Застосування зазначених методів може відрізнятись залежно від галузевої специфіки, масштабів виробництва та стратегічних цілей підприємства, однак у будь-якому випадку вони спрямовані на підвищення ефективності управління матеріальними потоками.

Ефективна система управління логістичними потоками забезпечує своєчасне забезпечення підприємства необхідною продукцією, підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє формуванню конкурентних переваг. Управління матеріальними потоками включає аналіз ризиків, які можуть виникати у процесі постачання чи транспортування, та розробку стратегій їх попередження.

Раціональне управління ресурсами дозволяє зменшити обсяг невиробничих витрат, підвищити результативність діяльності та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Підсумовуючи, впровадження сучасних підходів до оптимізації матеріальних потоків позитивно впливає на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність реагувати на зміни ринкових умов.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» представляє сучасне виробниче підприємство харчової промисловості, діяльність якого зосереджена на виготовленні хлібобулочної, кондитерської та супутньої продукції. Підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону, адже його продукція є щоденним споживчим товаром широкого вжитку. Завод «функціонує на території Волинської області та має сталу репутацію надійного виробника з багаторічним досвідом» [11].

Підприємство має розвинену виробничо-логістичну інфраструктуру, яка «включає основні та допоміжні цехи, випічні лінії, складські приміщення для зберігання сировини та готової продукції, а також власні транспортні засоби для забезпечення оперативного розподілу виробів» [11]. Виробниче обладнання підприємства постійно оновлюється та модернізується, що дозволяє підтримувати стабільну якість продукції, розширювати асортимент та підвищувати ефе

У своїй діяльності підприємство застосовує стандартизовані технологічні процеси, які відповідають вимогам харчової безпеки та контролю якості. Значна увага приділяється «використанню сертифікованої сировини, що забезпечує натуральність та безпечність готових виробів. Асортиментна політика підприємства охоплює різні групи хлібобулочної продукції: традиційні сорти хліба, батони, здобні вироби, сухарі та іншу продукцію, яка користується стійким попитом серед населення» [11].

ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод» активно працює над удосконаленням логістичних процесів, спрямованих на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Підприємство впроваджує сучасні інструменти планування виробництва, контролю запасів та організації доставки, що дає змогу забезпечувати своєчасність поставок та підвищувати рівень обслуговування торговельних точок. Завдяки налагодженій системі дистрибуції продукція заводу охоплює широкий географічний сегмент та регулярно постачається як у роздрібні мережі, так і дрібним підприємцям.

Колектив підприємства складається з висококваліфікованих працівників, що забезпечують стабільність виробничого циклу та постійне вдосконалення технологічних процесів. Підприємство орієнтоване на розвиток, впровадження інновацій та збереження соціально важливої функції – забезпечення населення якісними хлібобулочними виробами за доступними цінами.

«ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод» стабільно функціонує на ринку хлібобулочних виробів, забезпечуючи широкий спектр продукції для населення та торговельних мереж Волинської області та суміжних регіонів» [11]. Діяльність підприємства характеризується високим рівнем виробничої дисципліни, чіткою організацією роботи та гнучкою реакцією на зміну попиту.

Фінансово-економічні показники підприємства свідчать про його стійке положення на ринку. Оборотні активи використовуються раціонально, а рівень собівартості продукції утримується в конкурентних межах завдяки оптимізації матеріальних витрат та удосконаленню виробничих процесів. Підприємство демонструє позитивну динаміку валового прибутку та рентабельності, що говорить про ефективність управління ресурсами.

Асортимент підприємства постійно оновлюється відповідно до вимог споживачів. Окрім «традиційних видів хліба, випускаються здобні вироби, булочки, сухарі, баранки та інші продукти» [11]. Завдяки модернізації виробничих ліній завод може швидко адаптувати технологічні процеси під нові рецептури та формати упаковки.

Таким чином, представимо основні показники діяльності підприємства ТОВ «Володимир Волинський хлібзавод» за період 2020–2024 рр., які подані в таблиці 2.1.

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

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024р./2020р.	
						Абсолютне, +,-	Відносне, %
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
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

Важливим елементом діяльності заводу є підтримка високого рівня якості продукції. Стандартизована система контролю якості функціонує на всіх етапах

виробництва – від приймання сировини до доставки готової продукції в торговельні мережі. Це дозволяє підприємству зберігати високу конкурентоспроможність навіть в умовах посилення ринкової конкуренції.

Місією ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» є забезпечення населення Волинського регіону якісними, безпечними та доступними хлібобулочними виробами, виробленими на основі традиційних технологій та сучасних логістичних рішень.

Підприємство ставить собі за мету стабільність виробництва, розвиток інновацій та підтримку соціально значимої функції – доступності основних продуктів харчування для всіх груп населення.

У цілому, ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» є конкурентоспроможним виробником у регіоні, який поєднує традиційні технології, сучасні виробничі рішення та ефективні логістичні практики, що дозволяє підприємству успішно функціонувати в умовах ринкової економіки та змін зовнішнього середовища.

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 результати п'ятирічного аналізу можна зробити висновок, що підприємству вдалося лише помірно наростити обсяг реалізації. Максимальний рівень виручки було зафіксовано у 2023 році (46322 тис. грн), проте вже у 2024 році спостерігається спад до 41423 тис. грн. Така динаміка свідчить про коливання попиту та високу конкурентність ринку хлібопродукції. Для стабілізації доходів підприємству необхідно активізувати маркетингову діяльність, розширювати продуктовий портфель і зміцнювати позиції на нових каналах збуту.

Собівартість продукції у 2020–2023 рр. мала тенденцію до зростання, а певне зменшення цього показника відбулося лише у 2024 році – з 29222 тис. грн

до 28110 тис. грн. Підвищення виробничих витрат у попередні роки було зумовлене подорожчанням сировини (борошна, дріжджів), енергоресурсів, а також збільшенням витрат на оплату праці та логістичні потреби. Хоча доходи підприємства зростали, валовий прибуток продемонстрував суттєве зниження, що сигналізує про зменшення рентабельності та актуальність заходів щодо скорочення витрат і технічного оновлення виробництва.

Середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період скоротилась приблизно на 20% у порівнянні з 2020 роком. Це стало наслідком автоматизації окремих виробничих операцій та оптимізації витрат на оплату праці. Водночас продуктивність праці підвищилася, що свідчить про зростання ефективності використання робочої сили та раціоналізацію внутрішніх процесів.

Матеріальні витрати демонструють поступове збільшення, що повністю корелює з динамікою собівартості. Якщо у 2020 році їх обсяг становив 18888 тис. грн, то у 2024 році він зріс до 21083 тис. грн. Це пов'язано з подорожчанням сировинних компонентів, підвищенням вартості енергії, а також зі збільшенням логістичних витрат. Вирішенням проблеми може стати пошук альтернативних постачальників, використання енергоощадних технологій і впровадження сучасних методів планування матеріальних ресурсів.

Позитивні зміни відбулися у сфері фінансових результатів. Якщо у 2020 році підприємство спрацювало зі збитком у розмірі – 1701 тис. грн, то у 2024 році показало прибуток 375 тис. грн. Незважаючи на покращення, фінансовий результат залишається нестійким, що свідчить про наявність зовнішніх і внутрішніх ризиків та потребу у підвищенні ефективності управління витратами.

Рентабельність підприємства також демонструє неоднорідну динаміку. Хоча підприємство загалом повернулося до прибутковості, рентабельність продукції у 2024 році знизилася до 47,37%, тобто до одного з найнижчих значень за п'ятирічний період (не враховуючи 2021 року). Це вказує на зменшення маржинальності та необхідність пошуку додаткових резервів для підвищення економічної ефективності.

Узагальнюючи, ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» працює в умовах значної ринкової турбулентності, однак попри складнощі підприємству вдалося помітно покращити фінансово-економічні результати у 2024 році. Подальший розвиток потребує системної оптимізації виробничих і логістичних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та активної роботи над зміцненням ринкових позицій.

2.2. Аналіз та оцінка логістичних потоків підприємства

Комплексне дослідження логістичних потоків підприємства є ключовою складовою ефективного управління ланцюгами постачання, оскільки дозволяє своєчасно виявляти диспропорції у русі ресурсів, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність операційної діяльності. Для отримання об'єктивної оцінки логістичної діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібозавод» необхідно проаналізувати три основні групи потоків: матеріальні, фінансові та інформаційні. Їх узгоджене функціонування визначає стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Матеріальні, фінансові та інформаційні потоки формують взаємопов'язану систему, у межах якої будь-яке порушення одного з елементів здатне негативно вплинути на загальний результат логістичної діяльності. Саме тому їх оцінювання є не лише інструментом контролю, а й основою для стратегічного планування розвитку підприємства.

Дослідження руху матеріальних ресурсів протягом 2020–2024 рр. здійснено на основі показників, наведених у таблиці 2.2, а динаміка коефіцієнту ефективності логістичної системи постачання зображено на рисунку 2.1.

Таблиця 2.2. – Аналіз та оцінка матеріальних потоків на підприємстві

	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%
Вартість матеріальних ресурсів, тис. грн.	18500	19800	21450	22900	21800	1300	7	1650	8,3	1450	6,8	-1100	-4,8
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,58	0,59	0,61	0,64	0,62	0,01	1,7	0,02	3,4	0,03	4,9	-0,02	-3,1
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,15	1,93	2,15	2,11	1,97	-0,22	-10,10	0,22	11,18	-0,04	-1,71	-0,15	-7,02
Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), %	92	90	88	94	96	-2	-2,2	-2	-2,3	6	6,8	2	2,1
Коефіцієнт готовності до поставки	0,87	0,85	0,82	0,88	0,91	-0,02	-2,3	-0,03	-3,5	0,07	8,5	0,02	2,2
Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання	0,89	0,87	0,83	0,9	0,93	-0,02	-2,2	-0,04	-4,6	0,07	8,4	0,03	3,3

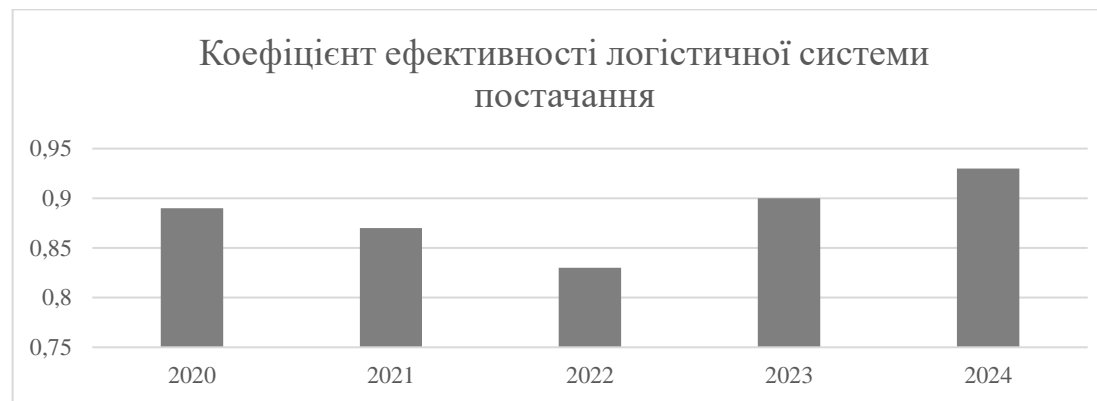


Рисунок 2.1. Динаміка коефіцієнту ефективності логістичної системи постачання за період 2020–2024 pp.

Отож, можемо спостерігати, що у 2020–2023 рр. вартість матеріальних ресурсів зростала з 18 500 тис. грн до 22 900 тис. грн, що відповідає приросту на 24 %. Такі зміни зумовлені низкою факторів: загальним подорожчанням борошна, дріжджів, енергоносіїв, збільшенням витрат на логістику та інфляційним тиском у галузі. Позитивним є те, що у 2024 році відбулося зниження витрат на 1 100 тис. грн (4,8 %), що може свідчити про укладання вигідніших контрактів із постачальниками, покращення процесів закупівельної логістики, перегляд норм списання матеріалів, запровадження внутрішніх заходів зі зниження виробничих витрат.

Можемо стверджувати, що підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до цінового тиску та оптимізувати витратну частину матеріальних потоків.

Матеріомісткість протягом 2020–2023 рр. поступово зростала що вказує на збільшення питомих витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції. Така тенденція є негативною, оскільки свідчить про зниження ефективності використання матеріалів. На це могли вплинути зниження виходу готової продукції внаслідок технологічних витрат, збільшення норм витрачання сировини через зростання кількості SKU, нестабільність якості поставок (що підтверджено показником ефективності постачальників).

У 2024 році бачимо, як знизилася матеріаломісткість до 0,62 грн / грн, що свідчить про початок стабілізації виробництва та покращення технологічних процесів.

Матеріаловіддача, як індикатор ефективності вкладення коштів у матеріальні ресурси, демонструє зворотну тенденцію до матеріаломісткості. З 2020 по 2023 рр. показник знижувався з 1,72 до 1,56 грн / грн (-9,3 %), що свідчить про зменшення обсягів продукції, яку підприємство отримує з кожної гривні витрачених матеріалів. Однією з причин такої ситуації на підприємстві може бути зростанням дефектності чи браку.

Покращення у 2024 році (1,61 грн / грн) вказує на посилення контролю за технологічною дисципліною та підвищення відповідальності постачальників.

У 2021–2022 рр. ефективність постачальників знизилася з 92 % до 88 %, що характеризувало. Таке зниження спричинене несвоєчасністю поставок та порушенням графіком забезпечення борошном та допоміжними матеріалами.

Проте у 2023–2024 рр. спостерігається суттєве покращення (до 96 %). На це вказує зміна постачальників або перегляд договірних умов, підвищення контролю якості сировини, стабілізацію логістичної інфраструктури.

Такі зміни позитивно впливає на матеріальні потоки та рівень виробничих втрат.

Динаміка коефіцієнта готовності до поставки повністю корелює з ефективністю постачальників. Показник знизився до 0,82 у 2022 році, що означало часті зриви графіків, нестачу окремих матеріалів, порушення виробничого ритму. У 2023–2024 рр. значне покращення даного показника (до 0,91), яке свідчить про зменшення випадків дефіциту сировини.

Цей показник є ключовим для хлібопекарного підприємства, оскільки перебої з постачанням навіть на кілька годин можуть зупинити виробничий цикл.

Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання (Кеф) є інтегральним індикатором, що відображає комплексний рівень організації процесів матеріально-технічного забезпечення підприємства, включаючи готовність до поставок та якість роботи постачальників. Він є узагальнюючим показником, який системно характеризує ефективність взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів логістики постачання.

У 2020 році значення коефіцієнта становило 0,89, що свідчило про достатньо високий рівень ефективності логістичної системи постачання. Однак у 2021–2022 рр. спостерігається стійка тенденція до зниження, коли значення показника зменшилось відповідно до 0,87 у 2021 р. та 0,83 у 2022 р. Сукупне падіння на 0,06 (-6,7 % від рівня 2020 р.) свідчить про накопичення проблем у забезпеченні підприємства матеріальними ресурсами.

Найнижчий рівень показника у 2022 році (0,83) чітко сигналізує про критичне погіршення функціонування логістичної системи постачання та необхідність її перегляду.

Починаючи з 2023 року, підприємству вдалося суттєво підвищити ефективність логістичної системи. Коефіцієнт збільшився до 0,90 (приріст +0,07 або +8,4 % порівняно з 2022 р.). Такий ріст є вагомим і свідчить про результативність заходів, спрямованих на стабілізацію роботи системи постачання.

У 2024 році показник продовжив зростати й досягнув 0,93, що є найвищим значенням за весь аналізований період.

Можемо припускати, що такі позитивні зміни відбулись за рахунок оптимізації вибору постачальників та переходом на більш надійних партнерів, впровадженям більш ефективного планування потреб у матеріалах, покращенням складської логістики, що забезпечила необхідний рівень запасів.

У логістиці постачання значення коефіцієнта [14]:

- «від 0,80 до 0,85 (середній рівень, що демонструє наявність окремих проблем)» [14] ;
- «від 0,86 до 0,90 (достатній рівень ефективності)» [14];
- «від 0,91 до 1,00 (високий рівень ефективності, що забезпечує ритмічність виробництва та мінімізацію логістичних ризиків)» [14].

Отже, у 2020 році (0,89) – стабільне функціонування системи, у 2021–2022 рр. (0,87 → 0,83) – поетапне погіршення, що досягло критичного рівня, а у 2023 – 2024 рр. (0,90 → 0,93) – відновлення ефективності та перехід до високого рівня результативності.

Динаміка коефіцієнта ефективності логістичної системи постачання ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» свідчить про те, що підприємство у 2023 році та у 2024 році перебуває у стані відновлення та покращення.

У результаті підприємство досягло найвищого показника ефективності постачання за п'ять років – 0,93, що свідчить про високий рівень організації логістичних процесів та повну відповідність потребам виробництва.

Далі, проаналізуємо фінансові потоки ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» за період 2020–2024 рр., які представлені на рисунку 2.3. та динаміка коефіцієнту ефективності фінансового потоку – на рисунку 2.2.

Таблиця 2.3. – Аналіз та оцінка фінансових потоків на підприємстві

	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.	
						+,-	%	+,-	%	+,-	%	+,-	%
Позитивний фінансовий потік, тис. грн.	41200	42850	45300	46322	41423	1650	4,0	2450	5,7	1022	2,3	-4899	-10,6
Від’ємний фінансовий потік, тис. грн.	28000	29750	31900	32800	30100	1750	6,3	2150	7,2	900	2,8	-2700	-8,2
Чистий фінансовий потік, тис. грн.	13200	13100	13400	13522	11323	-100	-0,8	300	2,3	122	0,9	-2199	-16,2
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	1,47	1,44	1,42	1,41	1,38	-0,03	-2	-0,02	-1,4	-0,01	-0,7	-,003	-2,1
Коефіцієнт ефективності фінансового потоку	0,32	0,31	0,30	0,29	0,27	-0,01	-3,1	-0,01	-3,2	-0,01	-3,3	-0,02	-6,9

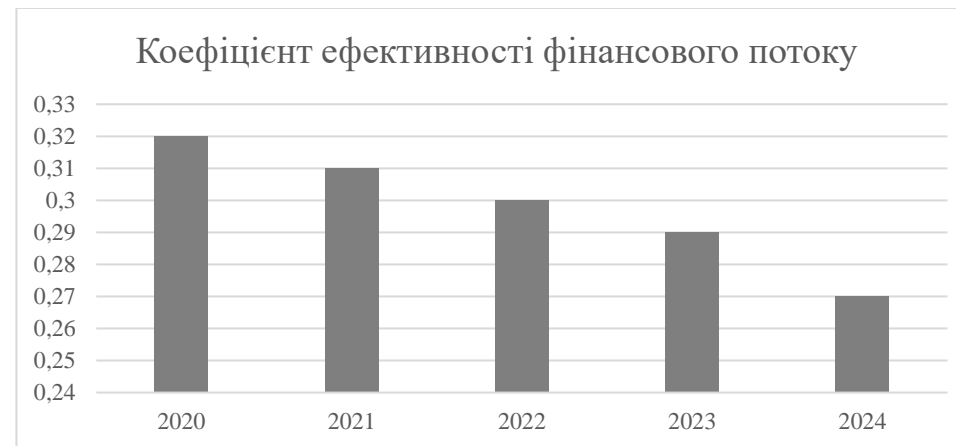


Рисунок 2.2. Динаміка коефіцієнту ефективності фінансового потоку за період 2020–2024 pp.

Щодо, позитивного фінансового потоку, то він зростав до 2023 року, що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції. У 2024 році помітне його різке зниження (-0,6 %), що свідчить про падіння попиту та конкурентний тиск на ринку. А від'ємний фінансовий потік показує ріст до 2023 року через подорожчання матеріалів, енергії та логістики. У 2024 році зменшився, що відповідає стабілізації цін та оптимізації витрат.

У 2020–2023 рр. спостерігаємо стабільність стосовно чистого фінансового потоку. У 2024 році – зменшився на 16,2 %, що демонструє зниження прибутковості підприємства.

Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку має тенденцію до зниження, що вказує на зниження здатності покривати витрати власними надходженнями.

Коефіцієнт ефективності фінансового потоку системно знижується: підприємство отримує менше чистого фінансового результату з кожної гривні надходжень.

Отож, на рисунку 2.2 можемо бачити, що у перші два роки показник зменшився із 0,32 до 0,31 (-3,1 %). Для підприємства це означає, що знизилася частка чистого фінансового результату в загальній сумі надходжень, а витрати зростали швидше, ніж доходи, тому підприємство почало втрачати частину ефективності у використанні грошових потоків.

У 2022 році коефіцієнт знизився до 0,30, а у 2023 році – до 0,29. Такі зміни відбулись за рахунок суттєвого подорожчання ресурсів (борошно, енергоносії, логістика), зростання операційних витрат, нестабільністю ринку у воєнний період. У 2024 році показник упав до 0,27 (-6,9 % за рік) – це найбільше річне зниження за п'ять років. 2024 рік демонструє найменшу ефективність управління фінансовими потоками за весь досліджуваний період.

Динаміка коефіцієнта ефективності фінансового потоку за 2020–2024 рр. демонструє стійку негативну тенденцію, яка відображає зниження прибутковості діяльності та погіршення здатності підприємства забезпечувати власні витрати внутрішніми грошовими надходженнями. Найбільше погіршення ефективності спостерігалось у 2024 році, що свідчить про загострення фінансових проблем і

потребу стратегічного переосмислення політики управління фінансовими потоками.

Аналіз інформаційних потоків підприємства за період 2020–2024 рр. представлено в таблиці 2.4. та динаміка коефіцієнту ефективності управління інформаційними потоками подано на рисунку 2.3.

З розрахунків таблиці, бачимо, що підприємство поступово оновлює комп'ютери: з 12 % у 2020 році до 25 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про модернізацію IT-інфраструктури.

Щодо коефіцієнту електронного документообігу, то можемо спостерігати різке зростання з 0,40 до 0,75, що означає активний перехід на цифрові технології, скорочення паперового документообігу та пришвидшення інформаційних потоків.

Зростання коефіцієнту автоматизації та механізації робіт майже вдвічі (з 0,30 до 0,58) свідчить про прискорену діджиталізацію на підприємстві ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод за період 2020–2024 рр., а. також про впровадження нових програм, систем обліку, обладнання.

Коефіцієнт завантаженості комп'ютера вказує на помірне підвищення інтенсивності використання ПК у виробничих і управлінських процесах.

Щодо, коефіцієнту ефективності управління інформаційними потоками, то можемо бачити зростання з 0,58 до 0,80, що свідчить про зниження втрат часу на пошук інформації, підвищення якості управлінських рішень.

Аналіз логістичних потоків ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» показав, що підприємство функціонує в умовах складного та динамічного ринку, де ефективність матеріальних, фінансових та інформаційних потоків є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності. Матеріальні потоки характеризуються стабільністю, проте потребують оптимізації витрат на закупівлі та транспортування.

Таблиця 2.4. – Аналіз та оцінка інформаційних потоків на підприємстві

Показники	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.	
						+,-	%	+,-	%	+,-	%	+,-	%
Коефіцієнт оновлення ПК	0,12	0,15	0,18	0,22	0,25	0,03	25	0,03	20	0,04	22,2	0,03	13,6
Коефіцієнт електронного документообігу	0,40	0,48	0,55	0,68	0,75	0,08	20	0,07	14,6	0,13	23,6	0,07	10,3
Коефіцієнт автоматизації та механізації робіт	0,30	0,35	0,43	0,50	0,58	0,05	16,7	0,08	22,9	0,07	16,3	0,08	16,0
Коефіцієнт завантаженості комп'ютера	0,72	0,75	0,78	0,82	0,85	0,03	4,2	0,03	4,0	0,04	5,1	0,03	3,7
Коефіцієнт ефективності управління інформаційними потоками	0,58	0,62	0,67	0,73	0,80	0,04	6,9	0,05	8,1	0,06	9,0	0,07	9,6

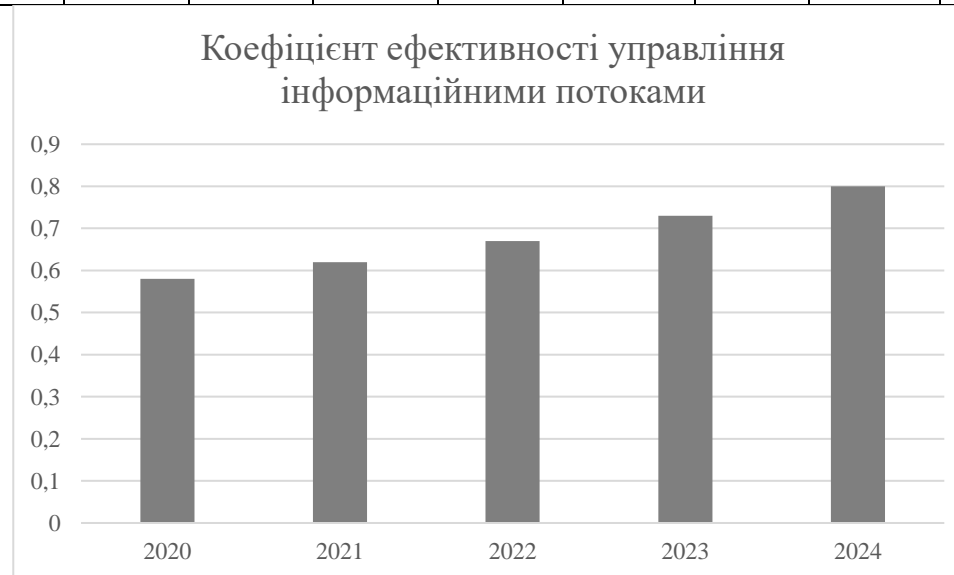


Рисунок 2.3. Динаміка коефіцієнту ефективності управління інформаційними потоками за період 2020–2024 pp.

Фінансові потоки демонструють нерівномірність, що свідчить про необхідність удосконалення управління оборотним капіталом та підвищення рентабельності операцій. Інформаційні потоки підприємства загалом налагоджені, однак їх цифровізація та автоматизація здатні суттєво підвищити швидкість прийняття рішень та точність планування.

2.3. Оцінка ефективності управління логістичними потоками підприємства

Оцінювання результативності управління матеріальними потоками підприємства передбачає аналіз сукупності показників, що відображають якість організації логістичних процесів та ефективність руху ресурсів. Інформація, наведена в таблиці 2.5, дає змогу простежити, наскільки узгоджено функціонує система постачання, зберігання та використання матеріалів у досліджуваній період.

Передусім слід наголосити, що зміни у величині запасів, обсязі використаних матеріальних ресурсів та рівнях матеріаломісткості відображають реальний стан логістичного забезпечення та якість ухвалених управлінських рішень. Зменшення залишків на складах і прискорення їх обороту зазвичай свідчать про оптимізацію процесів постачання і більш ефективне планування потреби у сировині.

Таблиця 2.5.– Аналіз ефективності використання матеріальних потоків підприємства

	Рік					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020 pp.		2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40634	39282	43084	46322	41432	-1352	-3,33	3802	9,68	3238	7,52	-4890	-10,56
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	25184	27082	26716	29222	28110	1898	7,54	-366	-1,35	2506	9,38	-1112	-3,81
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-1701	-1917	-1268	-37	-375	-216	12,7	649	-33,85	1231	97,08	-338	93,5
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,15	1,93	2,15	2,11	1,97	-0,22	-10,10	0,22	11,18	-0,04	-1,71	-0,15	-7,02
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	75,01	75,02	75,0	75,0	75,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибуток на одну гривню матеріальних ресурсів, тис. грн.	-0,09	-0,09	-0,06	-0,002	-0,02	0	4,8	0,03	-32,95	0,06	-97,3	-0,02	95,6
Рентабельність матеріальних ресурсів, %	-9,0	-9,4	-6,3	-0,2	-1,8	-0,43	4,8	3,1	-32,9	6,1	-97,3	-1,6	95,3

Упродовж 2020–2024 рр. питома вага матеріальних витрат залишалась практично сталою та коливалась у межах 75,0 – 75,02 %. Незмінність цього показника свідчить про стабільну структуру собівартості, у якій основну частину становлять саме матеріальні ресурси: сировина, борошно, дріжджі, пакувальні матеріали та інші виробничі компоненти.

Така ситуація є типовою для підприємств хлібопекарської галузі, де матеріальна складова формує основний обсяг витрат. Стабільність показника також означає, що підприємство підтримує контроль над матеріальними витратами, і різкі коливання собівартості зумовлені не зміною структури витрат, а зовнішніми чинниками (цінами на сировину, енергоносії, логістичними тарифами).

Загалом показник характеризує сталу та передбачувану логістичну модель постачання, але й вказує на високий рівень залежності підприємства від цінкових коливань на матеріальні ресурси.

Показник прибутковості матеріальних ресурсів протягом усіх років аналізу залишався від'ємним, що свідчить про збитковість діяльності підприємства у частині використання матеріальних потоків.

У 2020 та 2021 рр. значення становили – 0,09 грн, що вказує на те, що кожна гривня матеріальних ресурсів приносила підприємству збиток у 9 копійок.

У 2022 р. ситуація дещо покращилася (– 0,06 грн), що підтверджує певне зростання ефективності використання ресурсів.

У 2023 р. показник наблизився до нуля (– 0,002 грн), тобто підприємство майже вийшло на беззбитковий рівень матеріальних потоків.

У 2024 р. показник знову погіршився (– 0,02 грн), що говорить про збільшення витратної складової або зменшення доходу на одиницю матеріальних витрат.

Загалом, від'ємні значення рентабельності означають, що матеріальні ресурси використовуються недостатньо ефективно, а логістична система потребує удосконалення управління логістичними потоками підприємства ТОВ «Володимир-Волинський» хлібзавод.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір напрямів удосконалення управління логістичними потоками підприємства

Ефективне функціонування логістичної системи на підприємстві передбачає досягнення максимальної результативності через раціональне планування, узгодження та контроль усіх процесів, пов'язаних із переміщенням продукції від постачальника до кінцевого споживача. Головною метою логістики є створення умов для своєчасного забезпечення виробництва необхідними ресурсами відповідної якості при одночасному скороченні витрат на транспортування, зберігання та формування запасів. Добре налагоджена логістична система сприяє зниженню сукупних витрат та підвищенню рівня сервісу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Логістичні процеси на підприємстві охоплюють комплекс заходів у сфері матеріально-технічного забезпечення, зокрема планування обсягів потреби у матеріалах та комплектуючих, планування виробництва, управління поставками, організацію складських операцій, транспортування та відвантаження продукції споживачеві. Особливе значення мають правильне визначення транспортних маршрутів, контроль якості продукції під час перевезення та пакування, управління взаємодією з клієнтами й постачальниками, договірна робота, вирішення претензій, а також розвиток інформаційної інфраструктури, що забезпечує прозорість та оперативність логістичних операцій.

Ефективне управління логістикою створює передумови для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і покращення показників конкурентоспроможності підприємства на ринку. Водночас кожен етап

логістичного процесу має бути ретельно скоординований, що дозволяє уникати невиправданих витрат та забезпечувати стійкий рух матеріальних потоків.

У виробничому процесі логістика охоплює всі напрями діяльності: від доставки сировини й матеріалів до передачі готової продукції споживачеві. До її складу входять виробнича логістика (операції з переробки матеріальних ресурсів), транспортно-складська логістика (збереження й переміщення продукції) та збутова логістика (організація доставки готової продукції). Для досягнення високої ефективності важливо забезпечити інтеграцію всіх елементів логістичної системи, що дозволяє координувати діяльність виробничих, складських і збутових підрозділів.

Зниження витрат у логістиці можливе завдяки впровадженню сучасних управлінських підходів, у тому числі системи оперативного контролю, яка забезпечує моніторинг виконання логістичних операцій та своєчасне реагування на відхилення. Контроль логістичної діяльності включає перевірку планування матеріальних потреб, постачання товарів, транспортних переміщень, вибір оптимальних маршрутів, організацію складських операцій, управління запасами, контроль за упаковкою та збереженням продукції, а також оцінювання рівня сервісу.

Суттєвим аспектом контролю є увага до функцій закупівель, складування, транспорту та інформаційного забезпечення логістики. Оперативний контроль дає можливість своєчасно виявляти недоліки у виконанні логістичних операцій, аналізувати причини відхилень.

Аутсорсинг логістичних послуг є один із сучасних інструментів підвищення ефективності. Його застосування дозволяє підприємству передавати частину логістичних процесів спеціалізованим компаніям, зосереджуючи ресурси на основній діяльності. Залучення зовнішніх логістичних операторів сприяє скороченню витрат, підвищенню швидкості обслуговування, доступу до новітніх технологій та кваліфікованих кадрів. Водночас, використання логістичного аутсорсингу потребує ретельного контролю, оскільки пов'язане з ризиками втрати конфіденційної інформації та зменшенням контролю над процесами.

Співпраця з провайдерами логістичних послуг доцільна у разі потреби у скороченні строків доставки, оптимізації логістичних витрат, удосконаленні системи управління запасами та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Провайдери 3PL пропонують комплекс послуг: транспортування, складування, обробку замовлень, управління складською системою, експедицію вантажів, інформаційний супровід логістичних операцій. Такі компанії виконують функції, які забезпечують покращення логістичної діяльності підприємства: організацію маршрутів, зниження витрат, оптимізацію часу доставки, прискорення виконання замовлень та підвищення рівня сервісу.

Завдання логістичного аутсорсингу наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Завдання логістичного аутсорсингу
(складено автором)

У цілому, розвиток логістичної системи підприємства передбачає постійне вдосконалення матеріальних, інформаційних і транспортних потоків, інтеграцію сучасних технологій управління та впровадження комплексних підходів до оптимізації витрат. Саме логістика, будучи ключовим елементом забезпечення безперервності виробництва та збуту, суттєво впливає на стратегічні результати діяльності та стійкість підприємства на ринку.

3.2. Проєкт з удосконалення управління логістичними потоками підприємства

У Європейському бізнес-середовищі простежується інша логіка організації господарської діяльності порівняно з українською практикою. Європейські підприємства традиційно демонструють високий рівень довіри до передачі другорядних та допоміжних процесів спеціалізованим компаніям, що розглядається як ефективний механізм підвищення гнучкості та конкурентоспроможності. Натомість в Україні ще зберігається тенденція до внутрішньої концентрації таких функцій, що передбачає створення додаткових структурних одиниць та залучення значних інвестицій для підтримання власної інфраструктури.

Попри інтенсивну конкуренцію та динамічні зміни ринкового середовища, значна частина українських підприємств продовжує здійснювати більшість допоміжних операцій власними силами. Однак сучасні умови господарювання висувають перед менеджментом завдання оптимізації бізнес-процесів та раціонального перерозподілу ресурсів. Одним із прогресивних підходів до вирішення цього завдання є передання непрофільних функцій зовнішнім виконавцям, що дає змогу уникнути надмірних витрат на утримання внутрішніх служб та спрямувати зусилля на основні напрями діяльності підприємства. До таких операцій належать: бухгалтерське супроводження, технічне обслуговування, транспортні функції та організація складського господарства.

Отже, для підвищення ефективності управління матеріальними потоками, а також для вдосконалення логістичної діяльності підприємства доцільним є застосування складського аутсорсингу на основі взаємодії з професійними логістичними операторами - Third-Party Logistics Providers (3PL-провайдерами). Використання даного підходу забезпечує можливість комплексної оптимізації логістичних операцій та створює умови для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Ключові переваги залучення 3PL-провайдера для організації складського аутсорсингу відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.– Переваги складського аутсорсингу через систему 3PL-провайдер

Складський аутсорсинг через систему 3PL провайдер	фокус замовника на основному бізнесі - економія часу та ресурсів на логістику
	сплата за складські послуги
	немає необхідності наймати, адаптувати, тримати та замінювати персонал на складських приміщеннях
	можливість швидко змінювати обсяги складських приміщень та складських послуг (передбачених в договорі)
	оптимізація фінансових витрат у періоди сезонних коливань складських залишків
	забезпечення оптимальних умов для зберігання
	передача ризиків за збереження товару логістичному провайдеру

Аутсорсинг складських послуг може слугувати ефективним інструментом для підприємства, особливо в умовах ускладненого фінансово-економічного становища.

Сучасні складські оператори надають не лише послуги відповідального чи тимчасового зберігання товарно-матеріальних цінностей. Вони забезпечують повний комплекс логістичного обслуговування, що охоплює накопичення продукції, формування та комплектування необхідних партій, організацію навантажувально-розвантажувальних робіт, контроль якості, фасування та перепакування продукції, підготовку товарів до реалізації (зокрема маркування та брендування), видачу товаросупровідної документації тощо. Крім того, до сфери послуг можуть входити операції, пов'язані з управлінням складськими

приміщеннями, а також передання в оренду вільних площ чи виробничих зон, якщо такі передбачені умовами договору.

Договір на надання складських послуг, як правило, включає базові положення щодо порядку передачі складського приміщення (разом із наявним оснащенням), визначення умов і режиму зберігання продукції, встановлення особливих технічних вимог, строків зберігання вантажів, розподілу матеріальної відповідальності між сторонами, а також санкцій за порушення умов угоди як з боку 3PL-оператора,

Для подальших розрахунків вартості послуг зі складського обслуговування оберемо провайдерів, які активно працюють на українському та європейському ринках логістики, а саме: UVK Logistics, SAT Logistics, FM Logistic Plus.

Надалі виконаємо розрахунок загальної вартості послуг зі зберігання та обробки вантажів для кожного із зазначених логістичних провайдерів на основі їхніх тарифних пропозицій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Розрахунок витрат на користування складами по кожному з операторів

Послуга	Кількість, шт	Тариф, грн палетомісце	Загальна вартість, грн
1	2	3	4
<i>UVK Logistics</i>			
Вигрузка на склад / Вхід	1000	9,1	9100
Комплектація / відбір товару до підготовки до відгрузки	7048	24,5	172676
Відгрузка товару зі складу / Вихід	13459	9,1	122476,9
Зберігання		790000	
Кількість палет розміру піддону (800 / 1200) Н=1,7 м	500	846	423000
Загальна вартість послуг		151724	
<i>SAT Logistics</i>			
Вигрузка на склад / Вхід	1000	9,3	9300
Комплектація / відбір товару до підготовки до відгрузки	7048	24,5	172676
Відгрузка товару зі складу / Вихід	13459	9,3	125168,7
Зберігання		833000	
Кількість палет розміру піддону (800 / 1200) Н=1,7 м	500	784	392000
Загальна вартість послуг		152144	

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
<i>FM LOGISTICPLUS</i>			
Вигрузка на склад / Вхід	1000	8,95	9950
Комплектація / відбір товару до підготовки до відгрузки	7048	23,9	168447,2
Відгрузка товару зі складу / Вихід	13459	8,95	120458,05
Зберігання	778000		
Кількість палет розміру піддону (800 / 1200) Н=1,7 м	500	718	359000
Загальна вартість послуг	115855		

Складські послуги включають в себе зберігання товарів на складах, обробку та підготовку до відправлення вантажів, управління запасами, інвентаризацію, пакування та маркування товарів, а також їх транспортування на інші склади або до клієнтів. Тобто, ми розрахували комплексний пакет логістичних послуг – вивантаження, комплектація, відвантаження та зберігання.

За даними таблиці спостерігаємо найменші витрати на складські послуги логістичного провайдера FM LogisticPlus.

3.3. Оцінка ефективності реалізації проєкту

На основі попередніх розрахунків, порівнюємо існуючі витрати на логістичну діяльність з запланованими на основі впровадження аутсорсингу (провайдер FM LogisticPlus) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Порівняння існуючої і запланованої логістичних систем

	Загальні витрати на логістичну д-ть ТОВ «Володимир-Волинський злібзавод» у 2025 році	Заплановані витрати при використанні послуг FM LogisticPlus, грн	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Вартість складських послуг	72438	115855	43417	59,9

Спостерігаємо суттєве збільшення складських витрат на 59,9%. Це зумовлює необхідність проведення стабілізуючих заходів – наприклад – надання власних складських приміщень в оренду.

Отже, наступним етапом до шляху удосконалення діяльності є оренда приміщень, тобто їх передача у користування.

При передачі складських логістичних функцій на аутсорсинг, зникає необхідність у власних складських потужностях. Проте власні склади можуть бути використані як один із способів отримання прибутку за допомогою передання їх в оренду.

Склади ТОВ «Вололимир-Волинський хлібзавод» досить старі та потребують ремонту та оновлення обладнання. Тому для обчислення доходу від оренди, необхідно врахувати затрати на поліпшення об'єкта операційної оренди: модернізація, модифікація, добудова, дообладнання, реконструкція. Такі заходи необхідні через те що вони приводять до збільшення майбутніх економічних вигод, які первісно очікувалися від його використання.

Нами було проаналізовано ринок орендних послуг в виробничо-складській сфері та розраховано орієнтовний дохід від складських приміщень за формулою:

$$I = P_c \times S_c \quad (3.1)$$

де P_c – ціна за 1 м²;

S_c – загальна площа складу.

Отже, будемо використовувати середньо ринкову ціну за м² – 65 грн. Розрахунок орієнтовного прибутку від оренди складських приміщень представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Розрахунок прибутку від оренди складських приміщень

Площа складу	2478
Ціна, грн/м ²	42
Дохід від оренди, грн	104076

Таким чином, оренда складського приміщення на підприємстві ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» дозволить зменшити ризики, пов'язані з власністю на нерухомість, такі як обслуговування, ремонт і страхування. Отже, для підприємства доцільно використання запропонованих шляхів удосконалення, оскільки впровадження цих заходів призведе до зменшення витрат на логістичну діяльність.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено комплексне теоретичне й прикладне дослідження особливостей та напрямів удосконалення ефективності управління логістичними потоками ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод». У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до інтерпретації сутності логістичних потоків підприємства, проаналізовано сучасні наукові підходи до їх класифікації, а також визначено базові принципи й методи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Опрацьований теоретичний матеріал дозволив сформуванати методичну основу для подальших прикладних досліджень.

У роботі розглянуто основні методи управління логістичними потоками підприємства. Встановлено, що ефективність логістичної діяльності значною мірою залежить від інтеграції матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у єдину систему, здатну забезпечити безперервність виробничо-збутових процесів, раціональність використання ресурсів та стабільний рівень логістичних витрат. Показано, що оптимізація матеріальних потоків можлива за рахунок поліпшення планування постачання, скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності прогнозування попиту та модернізації складських операцій.

У другому розділі здійснено характеристику діяльності ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» та проведено розрахунковий аналіз економічних показників за 2020–2024 рр. Встановлено, що підприємство працює в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку хлібопродуктів, що безпосередньо впливає на коливання обсягів доходу та собівартості продукції. За аналізований період доходи мали тенденцію хвилеподібних змін, а у 2024 р. відбулося їх скорочення порівняно з піковими значеннями 2023 року. Попри часткове зниження собівартості в 2024 р., динаміка валового прибутку свідчить про необхідність глибшої оптимізації витрат та підвищення логістичної гнучкості підприємства.

У третьому розділі сформовано практичні напрями удосконалення логістичних потоків підприємства. Обґрунтовано доцільність використання сучасних методів оптимізації складської логістики, удосконалення системи планування та контролю руху матеріальних потоків, а також підвищення точності обліку запасів і модернізації транспортно-логістичних операцій. Запропоновані заходи спрямовані на скорочення логістичних витрат, підвищення оборотності ресурсів, зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, проведені дослідження дозволили дійти висновку, що підвищення ефективності логістичних потоків ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод» є ключовою умовою стабілізації фінансових результатів та розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш гнучкої, економічно обґрунтованої та адаптивної логістичної системи, що відповідає сучасним умовам функціонування ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Матеріальні потоки і логістичні операції. URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/Logisticl2.pdf>
2. Логістика: конспект лекцій. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. URL: <https://pidru4niki.com/72615/logistika/logistika>
3. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
4. Біліченко В.В., Буренніков Ю.Ю., Романюк С.О. Основи логістики: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 129 с.
5. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
6. Крикавський Є.В. Логістика. Львів: Львівська політехніка, 2004. 447 с.
7. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Доровський О.В., Кубасова Г.В. Виробнича логістика: навч. посібник. Харків: НФаУ, 2009. 364 с.
8. Гурч Л.М. Логістика: навч. посібник для студ. ВНЗ. Київ: Персонал, 2008. 555 с.
9. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с
10. Бажан Л.І., Яблоков І.В. Концептуальні основи синхронізації матеріального та інформаційного потоків в транспортно-логістичній системі. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2015. Вип. 20. С. 115–138.
11. Сайт ТОВ «Володимир-Волинський хлібзавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/00377176>
12. Денисенко А.М. Логістичне управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. С. 88–93.
13. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 102–110.

14. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Випуск 24. Частина 2. С. 119–125 с.

15. Напрями розвитку технологічних систем і логістики та в АПВ. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Харків: ДБТУ, 2025. 190 с. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp->

16. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Доровський О.В., Кубасова Г.В. Виробнича логістика: навч. посібник. Харків: НФаУ, 2009. 364 с.

17. Гурч Л.М. Логістика: навч. посібник для студ. ВНЗ. Київ: Персонал, 2008. 555 с.

18. Тюріна Н.М. Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с

19. Бажан Л.І., Яблоков І.В. Концептуальні основи синхронізації матеріального та інформаційного потоків в транспортно-логістичній системі. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2015. Вип. 20. С. 115–138.

20. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч. посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

21. Панчишин Я.М. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі: дис. . канд. екон. наук : 08.00.03. Харків, Укр. держ. акад. залізничного трансп., 2009. 111 с.

22. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>.

23. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Грішин І.Ю., Ілаєва А.О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.

24. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №2. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf>

25. Тищенко А.В., Безсмертна О.В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34396/91414.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

26. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05). URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf

27. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.

28. Матеріальні потоки і логістичні операції. URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/Logisticl2.pdf>

29. Панасюк К.П. Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Логістика» на тему «Управління матеріальними потоками на виробничому підприємстві (на прикладі ПАТ Трикотажна фабрика «Роза»)». 2018. Київ. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25090/1/Pansjuk_magistr.pdf.

30. Струк Н.Р. Матеріальні потоки як об'єкт логістичного управління. *Наукові записки*. 2016. 2 (53). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-53/30.pdf>.

31. Григоров О. В. Техніка матеріальних потоків логістичних систем: навч. посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 496 с.

32. Жарська І.О. Логістика: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

33. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / за заг. ред. докт. екон. наук, професора О. М. Ястремської. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.

34. Руденко Г.Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. *Бізнес-інформ*. 2011. № 8. С. 63–65.

Додатки