

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління логістичною діяльністю підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1

денної форми здобуття освіти

Селюченко Ю. О.

Керівник: Воронько-Невіднича Т. В.

Рецензент: Загребельна І. Л.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Селюченка Юрія Олександровича

1. Тема роботи «Управління логістичною діяльністю підприємства», керівник роботи д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління логістичною діяльністю підприємства

Розділ 2. Аналіз системи управління логістичною діяльністю підприємства

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____

Юрій СЕЛЮЧЕНКО

Керівник роботи _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Діагностика системи управління логістичною діяльністю підприємства	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Логістична діяльність є важливою складовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки вона забезпечує безперервність та ефективність усіх бізнес-процесів. У сучасному розумінні логістика включає управління рухом сировини, виробничих запасів, готової продукції та пов'язаними операціями на всіх етапах господарської діяльності, що зумовлює актуальність дослідження цієї тематики.

Питання управління логістичною діяльністю підприємств широко висвітлені у працях вітчизняних науковців, серед яких В. Алькема, І. Вініченко, О. Гірна, А. Завербний, А. Кальченко, Н. Калюжна, Є. Тяжкун, І. Фоміченко та інші дослідники, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління логістичною діяльністю.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних засад та розроблення практичних пропозицій щодо підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

дослідити теоретичні підходи до трактування понять «логістика», «логістична діяльність підприємства» та пов'язаних з ними категорій;

здійснити оцінку сучасного стану управління логістичною діяльністю в досліджуваному підприємстві;

розробити та обґрунтувати рекомендації, спрямовані на вдосконалення логістичних процесів і підвищення ефективності їх функціонування у перспективі.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів, пов'язаних з організацією та управлінням логістичною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні положення та практичні підходи до забезпечення ефективного управління логістичними процесами в аграрному секторі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний підхід, який дає змогу розглядати економічні явища та процеси у взаємозв'язку, взаємозалежності та постійному розвитку. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема монографічний, абстрактно-логічний, графічний, економіко-статистичний та інші методичні прийоми.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, зокрема закони, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, а також дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків, пропозицій і рекомендацій для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств. Розроблені заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність суб'єктів господарювання аграрного сектору з метою вдосконалення логістичних процесів та покращення результативності їх функціонування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Селюченко Ю.О. Управлінські аспекти забезпечення логістичної діяльності аграрного підприємства. *Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку*: збірник матеріалів VI Міжнарод. наук.-практ. Інтернет-конф., 23 квітня 2026 р.; Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. 221 с. С. 42-44.

2. Селюченко Ю., Грицун Д. Логістичний менеджмент як ключовий механізм забезпечення адаптивності агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 203-205.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 43 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 найменування. Робота містить 9 таблиць, 4 рисунки та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання підприємства орієнтуються на підвищення ефективності своєї діяльності шляхом удосконалення логістичних систем. Система управління підприємством охоплює сукупність структурних підрозділів, взаємозв'язків і бізнес-процесів, що забезпечують результативне функціонування організації та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Управління організацією є безперервним процесом, спрямованим на реалізацію визначених цілей розвитку. Ефективна координація діяльності потребує функціонування спеціалізованих управлінських органів, які забезпечують виконання відповідних управлінських функцій. У науковій літературі управління трактується як процес спрямування діяльності організації на досягнення її цілей шляхом максимально раціонального використання наявних ресурсів [9; 12; 32].

Логістична діяльність виступає невід'ємним елементом логістичної системи підприємства. Її дослідження передбачає аналіз таких взаємопов'язаних категорій, як логістика, логістична діяльність, логістичні функції та логістичні операції [14].

Логістику визначають як комплекс видів діяльності, спрямованих на забезпечення своєчасного постачання необхідної кількості продукції у визначене місце з мінімальними витратами [22]. Інтеграція виробничих, збутових, транспортних, розподільчих, інформаційних і матеріально-технічних процесів в єдину систему сприяє підвищенню ефективності як окремих напрямів діяльності, так і підприємства загалом.

Важливе місце логістика посідає в системі управління ланцюгами постачання, оскільки охоплює планування, організацію та контроль руху товарів, послуг і пов'язаної з ними інформації як у прямому, так і в зворотному напрямках. Основною метою такої діяльності є задоволення потреб споживачів при оптимальному використанні ресурсів [28].

У додатку Б представлено використання логістичних процесів у межах реалізації логістичної функції підприємства.

Формування логістичної функції пов'язане з діяльністю спеціалізованих структурних підрозділів, які здійснюють управління запасами, закупівлями, транспортуванням, складуванням, вантажопереробкою, пакуванням, митним оформленням та іншими операціями [34].

Суттєвий вплив на результативність логістичної діяльності мають сучасні інформаційно-комунікаційні технології, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. Їх впровадження сприяє оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, скороченню витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів, прискоренню процесу прийняття управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Ефективна логістична діяльність забезпечує розвиток партнерських відносин між виробниками, постачальниками та споживачами. У зв'язку з цим ключовими напрямками її реалізації є вдосконалення співпраці з постачальниками для підвищення ефективності вхідних потоків ресурсів, координація взаємодії між структурними підрозділами підприємства та забезпечення належного рівня обслуговування споживачів [24; 1].

Сфера застосування логістики постійно розширюється, а її теоретичні та практичні засади перебувають у процесі активного розвитку. Саме цим пояснюється наявність різних підходів до трактування поняття «логістична діяльність».

На основі досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців логістичну діяльність підприємства доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють постачання матеріальних ресурсів відповідно до оперативних планів, організацію фізичного розподілу в межах виробництва та реалізацію маркетингово-логістичних заходів, пов'язаних зі збутом готової продукції, прогнозуванням попиту, обробкою замовлень і виконанням транспортно-складських операцій [8].

Переважна більшість дослідників характеризує логістичну діяльність через систему логістичних функцій, які реалізуються за допомогою логістичних процесів і операцій.

Логістичний процес являє собою впорядковану в часі послідовність дій, спрямованих на трансформацію параметрів логістичних потоків. До таких процесів належать управління складською діяльністю, планування перевезень, формування господарських зв'язків із постачальниками, організація доставки ресурсів, здійснення транспортних операцій та забезпечення поставок продукції споживачам [11].

У структурі логістичних процесів виокремлюють дві взаємопов'язані підсистеми: інформаційну та матеріальну [29]. Інформаційна підсистема охоплює збір, обробку та аналіз даних, проведення розрахунків, укладання договорів, організацію переговорів і прийняття управлінських рішень. Матеріальна підсистема включає операції зі складування, сортування, пакування, транспортування вантажів, формування транспортних партій та інші дії, пов'язані з фізичним переміщенням товарів.

Матеріальні та інформаційні процеси функціонують одночасно та перебувають у тісній взаємодії. Ефективність логістичної системи значною мірою залежить від узгодженості їх роботи. Наприклад, затримки в оформленні документації можуть негативно впливати на виконання транспортних і складських операцій, що, своєю чергою, призводить до порушення термінів поставок і підготовки супровідної документації [12].

Після завершення транспортування та розподілу продукції здійснюється контрольний етап, що передбачає аналіз отриманих результатів. На цьому етапі виконуються операції інформаційної підсистеми, пов'язані зі збором ринкової інформації, дослідженням поведінки споживачів і конкурентів, моніторингом цінової ситуації та підготовкою аналітичних матеріалів для прийняття подальших управлінських рішень [17].

Важливим елементом логістичної діяльності є логістичні операції, які виконуються за допомогою конкретного технічного засобу або на окремому робочому місці та спрямовані на перетворення логістичних потоків. До них

належать навантажувально-розвантажувальні роботи, комплектування вантажів, планування маршрутів перевезення, оформлення замовлень, здійснення розрахунків, укладання контрактів та управління супровідними інформаційними й фінансовими потоками [2].

Практика свідчить, що створення власних логістичних систем переважно характерне для великих корпорацій, тоді як значна частина підприємств передає виконання логістичних функцій спеціалізованим аутсорсинговим компаніям.

Логістичні функції являють собою сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на виконання окремих завдань логістичної системи, зокрема управління запасами, складування, транспортування та обробки замовлень [33].

Серед основних функцій логістики особливе значення мають транспортування та зберігання продукції [15]. Управління транспортними процесами передбачає планування, організацію та оптимізацію використання транспортних засобів для переміщення товарів між виробничими об'єктами, складами, торговельними мережами та кінцевими споживачами. При цьому можуть використовуватися різні види транспорту, зокрема автомобільний, залізничний, морський та повітряний.

На рис. 1.1 наведено схему основних процесів діяльності підприємства, яка демонструє складність, багаторівневість та взаємозалежність усіх учасників логістичної системи.

Логістика являє собою багатофункціональну систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, яка охоплює широкий спектр операцій, починаючи від планування маршрутів перевезення та оптимізації завантаження транспортних засобів і завершуючи контролем виконання замовлень, аудитом вантажів та організацією розрахунків між учасниками логістичного процесу.

Крім того, сучасна логістика передбачає постійний моніторинг руху транспортних засобів уздовж логістичного ланцюга, що виходить за межі виробничих майданчиків, складів і центрів дистрибуції, забезпечуючи безперервність та прозорість поставок [27].



Рис. 1.1. Послідовність процесів логістичної діяльності в підприємстві [13, с. 42; 18, с. 137]

Логістичну систему доцільно розглядати як інтегровану сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать постачальники, виробники, споживачі, логістичні посередники та структурні підрозділи підприємства. Їхня взаємодія спрямована на координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах єдиного логістичного процесу, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [30].

Водночас, функціонування логістичної системи підприємства забезпечується через реалізацію низки взаємопов'язаних функціональних напрямів.

Першою складовою є логістика закупівель, яка забезпечує підприємство необхідними матеріальними ресурсами, комплектуючими виробами та

сировиною. Основними завданнями цього напрямку є пошук і оцінювання постачальників, вибір оптимальних умов співпраці, контроль виконання договірних зобов'язань, а також забезпечення своєчасності та безперервності постачання. Ефективність закупівельної логістики безпосередньо впливає на рівень виробничих витрат, якість продукції та стабільність функціонування підприємства [21].

Виробнича логістика охоплює процеси внутрішнього переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів та готової продукції в межах підприємства. Її головною метою є забезпечення безперервності виробничого циклу, оптимізація виробничих потоків та мінімізація втрат часу і ресурсів. Особливістю виробничої логістики є відсутність ринкових відносин між учасниками процесу, оскільки всі операції виконуються в межах єдиної організаційної структури.

Важливе місце у логістичній системі займає логістика розподілу, яка відповідає за організацію руху готової продукції від виробника до кінцевого споживача. До її функцій належать формування каналів збуту, управління складськими запасами, організація доставки продукції, обслуговування клієнтів та координація діяльності посередницьких структур. Ефективна система розподілу забезпечує скорочення термінів поставки та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Окремим напрямом виступає логістика управління запасами, основним завданням якої є підтримання оптимального балансу між потребою підприємства у ресурсах та витратами на їх зберігання. У межах цього напрямку здійснюється контроль рівня запасів, визначення страхових резервів, розрахунок оптимального розміру замовлення, встановлення періодичності поповнення запасів та прогнозування потреб у матеріальних ресурсах [28]. Рациональне управління запасами дозволяє уникнути як дефіциту продукції, так і надмірного накопичення товарно-матеріальних цінностей.

Однією з ключових складових логістичної системи є транспортна логістика, яка забезпечує фізичне переміщення вантажів між учасниками ланцюга постачання. Її основними завданнями є вибір оптимальних видів

транспорту, розроблення маршрутів перевезень, координація транспортних операцій та контроль виконання доставки. Транспортне забезпечення може здійснюватися як власними транспортними засобами підприємства, так і із залученням спеціалізованих логістичних операторів.

В умовах глобалізації та розвитку електронної комерції підприємства змушені постійно вдосконалювати транспортно-логістичні процеси з метою забезпечення швидкої, надійної та економічно ефективної доставки продукції. Важливою умовою підвищення ефективності логістики є інтеграція всіх учасників ланцюга постачання в єдиний інформаційний простір, що дозволяє забезпечити прозорість та керованість логістичних операцій [19].

Сучасний розвиток транспортної логістики тісно пов'язаний із використанням автоматизованих систем управління транспортуванням (Transportation Management System, TMS), які є складовою систем управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM). Використання TMS дає можливість автоматизувати планування маршрутів, контролювати виконання перевезень, аналізувати витрати на транспортування, відстежувати переміщення вантажів у режимі реального часу та забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками логістичного процесу [10]. Такі системи значно підвищують оперативність управлінських рішень і сприяють зниженню логістичних витрат.

Не менш важливою складовою сучасної логістики є інформаційна логістика, яка забезпечує формування, передачу, обробку та зберігання інформації, необхідної для управління логістичними потоками. Ефективність функціонування логістичної системи значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, адже своєчасне отримання достовірних даних дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішнього середовища підприємства [18].

Слід зазначити, що всі функціональні складові логістичної системи перебувають у тісному взаємозв'язку та не можуть ефективно функціонувати ізольовано одна від одної. Закупівельна, виробнича, транспортна, інформаційна логістика, логістика розподілу та управління запасами утворюють єдину

інтегровану систему, в якій результати діяльності кожного елемента безпосередньо впливають на ефективність функціонування всієї системи загалом.

Таким чином, логістична система об'єднує процеси постачання, виробництва, складування, транспортування та реалізації продукції в єдиний комплекс управління потоками ресурсів. До основних завдань логістики належать забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами, оптимізація товароруху, управління запасами, аналіз ринкової інформації та прогнозування попиту на продукцію [3].

Високий рівень організації виробничих і збутових процесів неможливий без ефективного оперативного планування, важливою складовою якого є управління запасами та оптимізація логістичних потоків. Саме тому сучасні підприємства все більше орієнтуються на впровадження цифрових технологій, автоматизацію логістичних процесів та використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень.

Логістична діяльність виступає інтегруючим елементом усіх бізнес-процесів підприємства, пов'язаних із рухом товарів від постачальника до кінцевого споживача. Центральним об'єктом логістичного управління є потік, який являє собою сукупність взаємопов'язаних матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів, що розглядаються як єдине ціле в межах визначеного проміжку часу [34].

Потоки є основою функціонування логістичної системи, оскільки саме їх виникнення та рух зумовлюють необхідність організації логістичної діяльності у сферах постачання, виробництва, транспортування, складування та розподілу продукції.

Для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи підприємства необхідно здійснювати постійне оцінювання результативності логістичної діяльності. Від якості управління логістичними процесами залежить не лише рівень витрат підприємства, а й його ринкова позиція, фінансова стійкість та перспективи подальшого розвитку [10].

Оцінювання ефективності логістики є важливим етапом формування

стратегічних і тактичних управлінських рішень. Основним критерієм ефективності логістичної системи виступає досягнення максимально можливого економічного результату за умови забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу та виконання договірних зобов'язань перед споживачами і партнерами.

З метою комплексної оцінки логістичної діяльності формується система показників, яка дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів, якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання логістичних операцій, надійність поставок та величину логістичних витрат. Така система забезпечує об'єктивний аналіз функціонування логістичної системи та сприяє виявленню резервів її вдосконалення [20].

Процес оцінювання ефективності логістичної діяльності повинен забезпечувати виконання чотирьох взаємопов'язаних завдань: контроль логістичних операцій; моніторинг якості транспортно-логістичних послуг; прийняття управлінських рішень на основі аналізу отриманих результатів; розроблення стратегічних і тактичних заходів щодо вдосконалення логістичних процесів та підвищення їх результативності [13].

Отже, оцінка ефективності логістичної діяльності є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти логістичних процесів, визначати напрями їх оптимізації та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища. Алгоритм оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства наведено на рис. 1.2.

Формування системи оцінювання ефективності логістичної діяльності повинно ґрунтуватися на сукупності науково обґрунтованих принципів, які забезпечують достовірність результатів аналізу та можливість їх практичного використання в управлінській діяльності підприємства. До основних принципів побудови такої системи належать комплексність, наочність, однозначність трактування результатів, практична спрямованість, надійність та універсальність [23].



Рис. 1.2. Етапи алгоритму оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства [1, с. 75; 6, с. 286; 11, с. 92]

Принцип комплексності передбачає всебічне охоплення всіх складових логістичної діяльності підприємства, включаючи закупівельні, виробничі, транспортні, складські, інформаційні та збутові процеси. Наочність забезпечується використанням графічних моделей, схем, таблиць та інших засобів візуалізації, які полегшують аналіз та інтерпретацію отриманих результатів. Однозначність оцінювання полягає у виключенні можливості різного трактування показників та результатів розрахунків. Практична спрямованість означає, що результати оцінювання мають бути придатними для розроблення управлінських рішень і заходів щодо вдосконалення логістичних процесів. Надійність системи забезпечується використанням достовірних,

доступних та перевірених джерел інформації, а також загальновизнаних методик розрахунку показників. Універсальність передбачає можливість застосування системи оцінювання на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності з урахуванням особливостей їх функціонування.

Основною метою логістичної діяльності підприємства є забезпечення безперебійного постачання виробничих підрозділів необхідними матеріальними ресурсами та організація ефективного переміщення готової продукції до місць зберігання або кінцевого споживача. Досягнення цієї мети потребує узгодженої роботи всіх елементів логістичної системи та високого рівня координації між функціональними підрозділами підприємства.

Недостатня інтеграція логістичних і виробничих процесів може призводити до виникнення дисбалансів у системі управління матеріальними потоками. Зокрема, неефективна координація між виробництвом і збутом часто стає причиною надлишкового накопичення запасів готової продукції, збільшення витрат на її зберігання та виникнення додаткового навантаження на складську й транспортну інфраструктуру підприємства. У результаті знижується загальна ефективність функціонування логістичної системи та погіршуються економічні показники діяльності підприємства [16].

У сучасній науковій літературі для оцінювання результативності логістичних систем використовуються два базові підходи: функціональний та інтегрований [4].

Функціональний підхід базується на розподілі логістичної діяльності на окремі функціональні сфери управління, такі як закупівлі, транспортування, складування, управління запасами та збут. У межах цього підходу кожен напрям оцінюється за системою спеціалізованих показників, що дозволяє визначити ефективність виконання окремих логістичних функцій.

Інтегрований підхід передбачає розгляд логістичної системи як єдиного взаємопов'язаного комплексу процесів. Основна увага приділяється ефективності функціонування всього ланцюга постачання та рівню задоволення потреб споживачів. Такий підхід дозволяє оцінити синергетичний ефект від взаємодії окремих елементів логістичної системи та визначити загальний внесок

логістики у формування конкурентних переваг підприємства.

Важливим чинником підвищення ефективності логістичної діяльності є удосконалення організаційного забезпечення управління логістичними процесами. Організаційне забезпечення охоплює систему управлінських рішень, методів координації діяльності підрозділів, механізмів контролю та інформаційного супроводу матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Рациональна організація цих процесів сприяє підвищенню швидкості виконання логістичних операцій, зменшенню витрат та покращенню якості обслуговування споживачів.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та складності зовнішнього середовища. Підприємства змушені оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, коливань попиту, змін у законодавстві та посилення конкурентного тиску. За таких умов особливого значення набуває цифровізація логістичних процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій управління ланцюгами постачання [35].

Одним із найбільш ефективних інструментів цифрової трансформації логістики є системи управління транспортуванням (Transportation Management System – TMS). Такі системи забезпечують автоматизацію процесів планування маршрутів, контролю перевезень, моніторингу транспортних засобів, обліку логістичних витрат та аналізу ефективності транспортних операцій. Завдяки використанню TMS підприємства отримують можливість підвищити прозорість логістичних процесів, скоротити витрати на перевезення та покращити якість логістичного сервісу.

Особливу роль у транспортній логістиці відіграє процес маршрутизації перевезень. Розроблення оптимальних маршрутів потребує ґрунтовних професійних знань і практичного досвіду, оскільки вибір транспортної схеми залежить від багатьох факторів, серед яких відстань перевезення, характеристики вантажу, стан транспортної інфраструктури, часові обмеження та вартість логістичних операцій. Саме тому фахівці з логістики повинні володіти сучасними методами планування та оптимізації транспортних потоків.

У процесі реалізації готової продукції підприємство стикається з необхідністю вирішення комплексу завдань, пов'язаних із вибором способу доставки товарів споживачам. До таких завдань належать визначення доцільного виду транспорту, вибір перевізника, організація перевезень, формування маршрутів та оцінювання витрат на транспортування. При цьому необхідно враховувати специфіку вантажу, його габарити, вагу, умови перевезення, вимоги до швидкості доставки та економічну доцільність використання того чи іншого транспортного засобу.

Одним із фундаментальних принципів транспортної логістики є принцип економічної ефективності, який передбачає досягнення максимального результату за мінімальних витрат ресурсів [31]. Реалізація цього принципу забезпечує раціональне використання транспортних засобів, оптимізацію маршрутної мережі, скорочення часу доставки та зниження загальних логістичних витрат підприємства.

Транспортна логістика є невід'ємною складовою діяльності будь-якого виробничого підприємства, оскільки саме вона забезпечує фізичне переміщення матеріальних ресурсів і готової продукції між усіма учасниками ланцюга постачання. Від ефективності організації транспортних процесів значною мірою залежить безперервність виробництва, своєчасність виконання замовлень, рівень задоволеності споживачів та загальна конкурентоспроможність підприємства. Основні функції транспортної логістики на підприємстві наведено на рис. 1.3.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складності, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення систем управління логістичними процесами. У таких умовах особливого значення набуває автоматизація транспортно-логістичних операцій, спрямована на підвищення ефективності перевезень, скорочення витрат і забезпечення своєчасного виконання поставок. Важливу роль у цьому процесі відіграють системи управління транспортуванням, які забезпечують комплексне, стандартизоване та масштабоване управління транспортними потоками на всіх етапах ланцюга постачання.

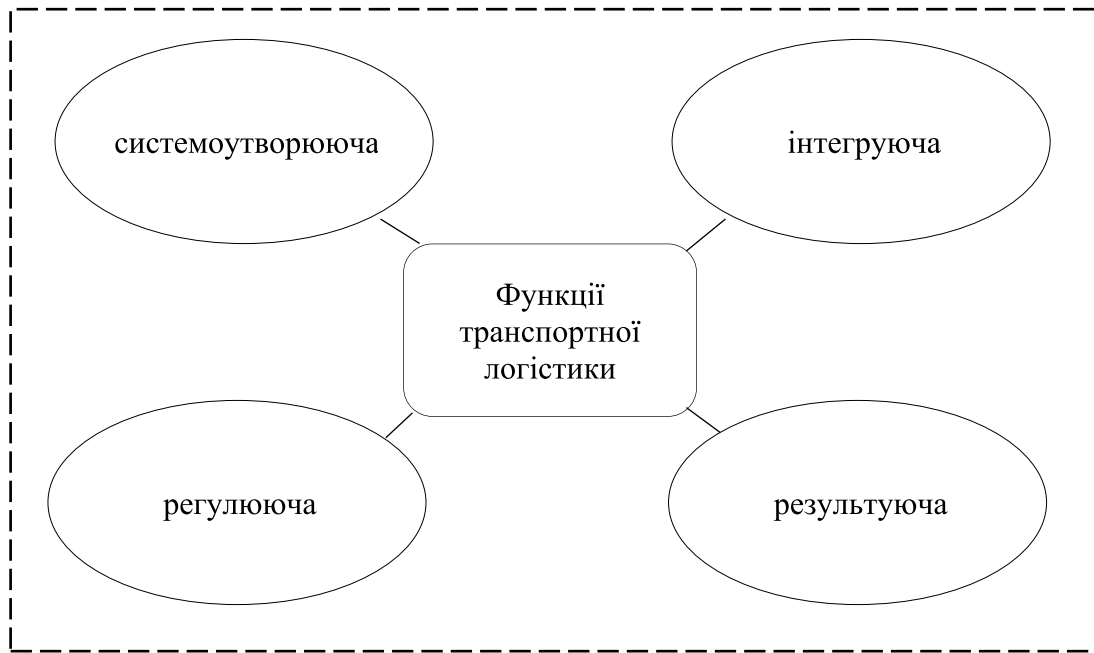


Рис. 1.3. Функції транспортної логістики [3, с. 101]

Використання таких систем дозволяє оптимізувати маршрути перевезень, здійснювати моніторинг транспортних операцій у режимі реального часу, підвищувати рівень контролю над логістичними процесами та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, ключовим завданням логістики є забезпечення своєчасного постачання необхідного обсягу продукції у визначене місце з мінімальними витратами ресурсів. Досягнення цієї мети значною мірою залежить від рівня впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, спеціалізованого програмного забезпечення та інтегрованих інформаційних систем управління. Цифровізація логістичних процесів сприяє підвищенню прозорості ланцюгів постачання, оптимізації матеріальних та інформаційних потоків, покращенню якості управлінських рішень і зниженню логістичних витрат.

Ефективна організація логістичної діяльності створює передумови для формування довгострокових партнерських відносин між виробниками, постачальниками та споживачами продукції. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки забезпечує безперервність постачання сировини,

стабільність каналів збуту, своєчасне виконання договірних зобов'язань та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Відтак, сучасна логістика виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У процесі дослідження проаналізовано особливості функціонування аграрного підприємства, основними видами діяльності якого є виробництво та реалізація продукції рослинництва, а також надання сільськогосподарських послуг. Підприємство розташоване на території з переважно рівнинним рельєфом. Ґрунтовий покрив представлений сірими чорноземами, які характеризуються високою родючістю та сприятливими агрокліматичними умовами для вирощування сільськогосподарських культур.

Відповідно до статутних документів підприємство здійснює широкий спектр господарської діяльності, зокрема виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції; створення належних умов для професійної підготовки, підвищення кваліфікації працівників і проходження виробничої практики з урахуванням сучасних досягнень науково-технічного прогресу; надання послуг у сфері сільського господарства; здійснення оптової та роздрібної торгівлі продукцією власного виробництва і товарами виробничо-технічного призначення; виконання робіт з ремонту автомобільної та сільськогосподарської техніки, а також інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством України.

Поточне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який є одноосібним виконавчим органом управління. До його повноважень належить вирішення всіх питань господарської діяльності, за винятком тих, що віднесені до компетенції загальних зборів засновників. Директор обирається загальними зборами на визначений строк та несе відповідальність за реалізацію прийнятих рішень і результати діяльності підприємства.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства покладено на ревізійну комісію, яка формується рішенням загальних зборів засновників.

Комісія здійснює перевірку річної фінансової звітності, аналізує баланс підприємства та надає відповідні висновки, що є необхідною умовою для затвердження фінансових результатів діяльності.

Фінансові результати господарювання формуються за рахунок доходів від основної діяльності після відшкодування матеріальних витрат, витрат на оплату праці та інших виробничих витрат. Чистий прибуток, отриманий підприємством, використовується відповідно до рішень засновників. Частина прибутку спрямовується на виплату доходів власникам відповідно до їх частки у статутному капіталі, тоді як решта коштів використовується для фінансування подальшого розвитку підприємства.

Організаційна структура управління має дворівневий характер та базується на принципах лінійно-функціонального управління. Взаємодія між структурними підрозділами та керівництвом здійснюється через встановлену систему підпорядкування. До складу виробничих підрозділів входять тракторні бригади, автотранспортний підрозділ, ремонтні майстерні, тік та інші виробничі об'єкти.

Дана структура підприємства визначає порядок розподілу управлінських функцій та рівнів відповідальності між окремими ланками управління. Застосування лінійно-функціональної системи сприяє чіткому розмежуванню повноважень, підвищенню ефективності координації виробничих процесів та оперативності прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом ресурсного потенціалу підприємства є земельні угіддя. Їх склад і структура характеризуються співвідношенням окремих видів земель та відображають тенденції змін у землекористуванні. Для оцінки забезпеченості господарства земельними ресурсами та аналізу їх динаміки доцільно розглянути показники, наведені в табл. 2.1.

Розрахунки даних табл. 2.1 вказують на незначне скорочення загальної земельної площі підприємства з 5700,0 га до 5606,0 га, тобто на 94,0 га, або 1,6 %. Подібна динаміка характерна і для сільськогосподарських угідь, площа яких зменшилася з 5670,0 га до 5627,0 га або на 0,8 %, що свідчить про певну оптимізацію структури земельного фонду та перегляд пріоритетів його

використання.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Загальна земельна площа, га	5700,0	5599,0	5606,0	98,4
Всього сільськогосподарських угідь, га	5670,0	5620,0	5627,0	99,2
з них: рілля	5620,0	5574,0	5581,0	99,3
питома вага, %	99,1	99,2	99,2	-
Пасовища	50,0	40,0	40,0	80,0
питома вага, %	0,9	0,7	0,7	-
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	99,2	99,2	-

Частка ріллі незначно зросла з 99,1 % до 99,2 %, що підтверджує орієнтацію підприємства на інтенсивне рослинництво як основний напрям формування товарної продукції. Зі свого боку, скорочення площі пасовищ із 50,0 га до 40,0 га або на 20,0 % свідчить про перерозподіл земельних ресурсів на користь культур, що забезпечують вищу ринкову віддачу та стабільніші збутові можливості.

Рівень використання ріллі у 2025 р. становив 98,6 %, що, попри незначне зниження порівняно з попередніми роками, характеризує високий ступінь залучення земельних ресурсів у виробничий процес. Такий показник свідчить про ефективну організацію посівної структури, що безпосередньо впливає на стабільність формування товарної пропозиції та, відповідно, на ефективність логістичної діяльності підприємства.

Одночасно, аналіз даних табл. 2.2 щодо кадрового складу за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити динаміку трудових ресурсів як одного з ключових чинників забезпечення безперервності виробничих та логістичних процесів, а також виявити зміни у структурі персоналу, що впливають на ефективність організації реалізації продукції та формування ринкових позицій підприємства.

За даними табл. 2.2, з'ясовано поступове скорочення загальної чисельності персоналу з 184 до 174 осіб, тобто на 10 працівників (5,4 %). Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією організаційно-виробничої структури, впровадженням елементів автоматизації та цифровізації виробничих процесів, а

також адаптацією підприємства до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., (+, -)
	2023	2024	2025	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	184	182	174	-10
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	35	34	32	-3
до загальної кількості працівників, %	19,0	18,7	18,4	-0,6
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	149	148	142	-7
до загальної кількості працівників, %	81,0	81,3	81,6	0,6
у т. ч.: в рослинництві	149	148	142	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	99,4	-0,6

З погляду забезпечення логістичної діяльності, подібні трансформації можуть розглядатися як фактор підвищення продуктивності праці та ефективності ресурсного забезпечення реалізації продукції.

Частка управлінського персоналу демонструє незначне зниження – з 19,0 % у 2023 р. до 18,4 % у 2025 р., що відповідає скороченню керівної ланки на 3 особи, і свідчить про удосконалення управлінської структури шляхом її раціоналізації та підвищення функціональної ефективності. Організація логістичної діяльності сприяє пришвидшенню процесів прийняття рішень, підвищенню гнучкості управління каналами реалізації та посиленню адаптивності підприємства до змін попиту. Водночас, переважна частка працівників зосереджена у сфері безпосереднього сільськогосподарського виробництва (81,6 % у 2025 р.), що підтверджує збереження виробничої спеціалізації та стабільність формування товарної пропозиції. Така структура кадрового забезпечення безпосередньо впливає на обсяги та регулярність постачання продукції, що є ключовим чинником ефективності логістичної системи підприємства.

Окремо слід відзначити соціально-територіальну характеристику персоналу: майже весь кадровий склад представлений жителями сільської місцевості (100,0 % у 2023–2024 рр. та 99,4 % у 2025 р.), що свідчить про тісний

зв'язок підприємства з локальним середовищем, що позитивно впливає на формування сталих каналів збуту на місцевому рівні, зміцнення репутації підприємства як соціально відповідального суб'єкта та підвищення рівня довіри з боку споживачів і партнерів у межах регіонального ринку.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Д).

Відповідно до даних додатку Д, у структурі товарної продукції агроформування домінує продукція рослинництва, частка якої досягає 79,9 %, у межах даного напрямку ключові позиції займають соняшник, кукурудза на зерно та озима пшениця.

Аналіз діяльності за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність галузевої конфігурації виробництва. Так, провідною культурою залишається соняшник із середньою часткою 26,1 %, далі йде кукурудза на зерно (21,8 %), тоді як озима пшениця формує 14,3 % у загальному обсязі товарної продукції.

Відтак, підприємство функціонує в межах зерново-технічного напрямку спеціалізації з суттєвою часткою послуг у сфері сільського господарства (20,1 %), що свідчить про поєднання виробничих і сервісних видів діяльності, та формує диверсифіковану модель функціонування та підсилює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Розрахований коефіцієнт спеціалізації 0,212, який характеризує середній ступінь концентрації виробництва, й підтверджує переважання багатoproфільної структури господарської діяльності. Динаміка показника демонструє незначне зменшення рівня спеціалізації у 2025 р., що може бути наслідком розширення спектра виробничих напрямів або посилення значення допоміжних видів діяльності.

За сучасних умов важливим для господарства є оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки саме вона відображає ступінь узгодженості кадрового забезпечення, організаційних процесів та якості управлінських рішень із досягнутими економічними результатами (табл. 2.3).

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	277734,0	398313,0	360659,0	129,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	189348,0	288644,0	281390,0	148,6
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+64134,0	+1534,0	+49261,0	76,8
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	43,3	0,5	13,7	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,924	0,066	0,910	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	10,965	11,438	8,301	x

За даними табл. 2.3 розраховано зростання чистого доходу від реалізації продукції на 29,9 % або на 82925,0 тис. грн, що вказує на розширення обсягів збуту та підвищення ринкової активності підприємства. Водночас, простежується негативна динаміка чистого прибутку, який зменшився на 23,2 % або на 14873,0 тис. грн. Дана тенденція зумовлена випереджаючим зростанням собівартості реалізованої продукції на 48,6 % або 92042,0 тис. грн, а також збільшенням адміністративних і інших операційних витрат. Додатковий вплив також має зміна структури інших операційних доходів, що в сукупності позначається на зниженні рівня фінансової результативності діяльності.

Таким чином, попри позитивну динаміку доходів від реалізації, підприємство стикається з проблемою зниження прибутковості, що вимагає подальшого вдосконалення витратного механізму, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управління ресурсами з метою забезпечення стійкого фінансового результату.

Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності зменшився на 29,6 в.п. і у 2025 р. становив 13,7 %, що вказує на загальне погіршення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Тоді як, фінансовий стан господарства залишається відносно стабільним: значення коефіцієнта фінансової автономії на рівні 0,910 свідчить про високий ступінь

незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а показник загальної ліквідності 8,301 суттєво перевищує нормативні межі, що характеризує достатній рівень платоспроможності та здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

Інвестиційні ресурси підприємства спрямовуються переважно на розвиток виробництва та реалізацію найбільш рентабельних і перспективних видів продукції. При цьому, згортання або обмеження фінансування окремих напрямів може свідчити про їх недостатню економічну ефективність, що потенційно пов'язано зі зниженням конкурентних позицій відповідної продукції на ринку та необхідністю перегляду структури логістичної політики.

Тож, аналіз умов діяльності досліджуваного господарства свідчить про наявність потенціалу для підвищення ефективності логістичної діяльності у довгостроковому періоді.

Отже, головною метою управління логістичною діяльністю досліджуваного підприємства є забезпечення ефективної координації та оптимізації логістичних процесів, спрямованих на досягнення економічних результатів шляхом раціонального використання наявних ресурсів і налагодження взаємодії між учасниками господарської діяльності.

Оцінювання структури логістичних витрат підприємства здійснюється на основі їх групування за основними статтями витрат. До них належать операційні витрати, адміністративні витрати та витрати на збут продукції. Аналіз зазначених складових дає змогу визначити особливості формування логістичних витрат та оцінити ефективність управління ними в досліджуваному господарстві (табл. 2.4).

За даними табл. 2.2, з'ясовано поступове скорочення загальної чисельності персоналу з 184 до 174 осіб, тобто на 10 працівників (5,4 %). Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією організаційно-виробничої структури, впровадженням елементів автоматизації та цифровізації виробничих процесів, а також адаптацією підприємства до змін ринкового середовища.

У структурі логістичних витрат спостерігаються суттєві зміни. Адміністративні витрати у 2025 р. порівняно з 2023 р. зросли на 1595,0 тис. грн,

або на 8,2 %, однак частка логістичних витрат у їх складі скоротилася на 9,8 в.п. і становила 33,8 %.

Таблиця 2.4

**Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+, -)	%
Адміністративні витрати	19534,0	22737,0	21129,0	+1595,0	108,2
Питома вага логістичних витрат у складі адміністративних витрат, %	43,6	17,4	33,8	-9,8	77,4
Витрати на збут	11164,0	7789,0	9543,0	-1621,0	85,5
Питома вага логістичних витрат у складі витрат на збут, %	24,9	6,0	15,3	-9,6	61,2
Інші операційні витрати	14065,0	99988,0	31903,0	+17838,0	у 2,3 рази
Питома вага логістичних витрат у складі інших операційних витрат, %	31,4	76,6	51,0	+19,6	162,4
Разом витрат	44763,0	130514,0	62575,0	+17812,0	139,8

Аналогічна тенденція характерна для витрат на збут, обсяг яких зменшився на 1621,0 тис. грн (14,5 %), а питома вага логістичних витрат у їх складі скоротилася з 24,9 % до 15,3 %.

Найбільш суттєві зміни відбулися за статтею інших операційних витрат. Їх величина за досліджуваний період зросла на 17838,0 тис. грн, або у 2,3 рази, що спричинило збільшення частки логістичних витрат у їх складі на 19,6 в.п. – до 51,0 %, що свідчить про посилення впливу операційної складової на формування загального обсягу логістичних витрат підприємства.

Отже, упродовж досліджуваного періоду структура логістичних витрат зазнала змін у бік зростання ролі інших операційних витрат при одночасному скороченні частки адміністративних витрат і витрат на збут. Така тенденція вказує на необхідність удосконалення системи управління логістичними процесами з метою оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Діагностика системи управління логістичною діяльністю підприємства

У сучасних умовах господарювання логістична діяльність досліджуваного аграрного підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування виробничо-господарської системи. Вона охоплює процеси планування, організації, координації та контролю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків як у межах підприємства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Логістична система агроформування охоплює комплекс операцій, пов'язаних із забезпеченням виробничого процесу необхідними ресурсами, зокрема сировиною, матеріалами виробничого призначення, паливно-мастильними та іншими експлуатаційними матеріалами. Водночас важливою складовою логістичної діяльності є організація транспортування, зберігання та реалізації готової продукції, що забезпечує своєчасне її надходження до каналів збуту та кінцевих споживачів.

В умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та наслідків пандемії COVID-19 суттєво ускладнилися процеси ведення господарської діяльності та управління підприємствами аграрного сектору. За таких обставин особливого значення набуває логістична діяльність, яка є важливою складовою системи управління ланцюгами постачання та забезпечує безперервність виробничо-збутових процесів. Відтак, за сучасних умов господарювання особливої актуальності набуває формування ефективної логістичної системи, що дає можливість оптимізувати транспортні витрати, які займають значну частку в загальній структурі логістичних витрат підприємства, а також забезпечити раціональне використання наявних ресурсів. Своєчасне виконання поставок позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства, сприяє підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції, покращенню ефективності управлінських процесів і зміцненню ділової репутації господарства.

Водночас, дослідження засвідчило наявність окремих проблем в

організації логістичної діяльності. Зокрема, спостерігається недостатній рівень обізнаності керівного складу щодо сучасних логістичних підходів, потреби у вдосконаленні логістичних послуг, а також певний опір змінам, пов'язаний із низькою мотивацією персоналу та психологічними бар'єрами до впровадження нових управлінських рішень. У зв'язку з цим, важливим напрямом удосконалення логістичної діяльності є формування корпоративної культури, орієнтованої на якість праці та безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

На момент дослідження окремий логістичний підрозділ в підприємстві відсутній, а його функції розподілені між дирекцією, відділом матеріально-технічного забезпечення та планово-економічним відділом. До основних функцій зазначених структурних підрозділів належать:

- управління виробничими та товарними запасами;
- контроль своєчасності виконання поставок відповідно до укладених договорів і замовлень;
- оптимізація витрат на транспортування та доставку продукції;
- оформлення та облік супровідної документації щодо реалізації продукції;
- впровадження заходів зі скорочення втрат і понаднормативних залишків на складах;
- розроблення маршрутів перевезення продукції;
- ведення обліку замовлень, поставок та залишків готової продукції;
- забезпечення ефективного використання транспортних засобів і складського обладнання;
- аналіз обсягів реалізації та управління запасами;
- мінімізація витрат, пов'язаних зі складськими операціями та використанням ресурсів;
- планування оптимального рівня запасів;
- контроль якості продукції та дотримання термінів її зберігання;
- розподіл і контроль використання коштів, спрямованих на виконання логістичних функцій.

Виконання зазначених функцій забезпечує підтримання необхідного рівня запасів сировини та готової продукції, що є важливою передумовою стабільного функціонування підприємства. Разом із тим, організаційна структура управління характеризується певним дублюванням повноважень між окремими посадовими особами. Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення підпорядковується директору підприємства, який, у свою чергу, звітує перед генеральним директором. Така система підпорядкування може призводити до надмірної централізації управління та уповільнення процесу прийняття рішень.

Оцінювання інформаційного забезпечення логістичних процесів здійснювалося за результатами експертного опитування працівників підприємства. Експерти оцінювали критерії ефективності за трьохбальною шкалою, де 1 бал означав відсутність використання певного елемента, 2 бали – часткове використання, а 3 бали – повне використання.

Таблиця 2.5

**Оцінка логістичних процесів інформаційного забезпечення підприємства,
2023-2025 рр.**

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
Повнота інформаційного супроводу логістичної діяльності			+
Рівень комп'ютеризації системи управління логістикою			+
Кваліфікація та професійна підготовка персоналу, відповідального за збір і обробку інформації		+	
Кваліфікація та професійна підготовка персоналу, відповідального за збір і обробку інформації		+	
Захист конфіденційних даних у сфері логістичної діяльності		+	
Використання інструментів логістичного аналізу та планування	+		
Забезпеченість технічними засобами для виконання логістичних операцій	+		
Рівень інформаційної взаємодії з іншими суб'єктами господарювання		+	
Всього	16		

За результатами оцінювання підприємство отримало 16 балів із максимально можливих 24, що свідчить про середній рівень розвитку інформаційного забезпечення логістичної діяльності.

Водночас, виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній

рівень інформаційної взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, недостатня захищеність технічних засобів, що використовуються у логістичних процесах, а також недостатнє забезпечення конфіденційності комерційної інформації. Зазначені недоліки потребують подальшого усунення з метою підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

З метою підвищення ефективності інформаційного забезпечення логістичних процесів підприємства необхідним є досягнення максимально високого рівня виконання всіх визначених критеріїв, що формують основу якісного управління логістичною діяльністю.

Функціональний цикл логістики у агровиробництві охоплює три ключові етапи.

Першим є закупівельна логістика (вхідна логістика), яка передбачає забезпечення підприємства матеріально-сировинними ресурсами від зовнішніх постачальників. На цьому етапі здійснюються прогнозування та планування потреб, вибір постачальників, проведення переговорів, оформлення замовлень, організація транспортування, приймання, контроль якості та подальше зберігання матеріальних ресурсів.

Другим етапом виступає виробнича логістика, основним завданням якої є планування, організація та оперативне управління виробничими процесами. Її ключовими цілями є раціональне використання виробничих потужностей, економія ресурсів, підвищення продуктивності праці та забезпечення належного рівня якості продукції.

Третім етапом є розподільча логістика, яка охоплює комплекс складських і транспортних операцій, а також пов'язані інформаційні процеси контролю та моніторингу. Її основною метою є забезпечення своєчасного та точного постачання продукції у необхідних обсягах із визначенням оптимальних умов взаємодії між учасниками логістичного ланцюга з метою оперативного доведення продукції до споживачів.

Серед ключових переваг функціонування системи управління логістичними процесами в аграрному виробництві доцільно виокремити: наявність уніфікованого методологічного підходу до організації матеріально-

технічного забезпечення; орієнтацію підприємства на впровадження сучасних інноваційних логістичних концепцій; а також чітке визначення стратегічних цілей і завдань діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

З урахуванням зазначеного доцільним є подальший аналіз показників продуктивності праці працівників підприємства за досліджуваний період, результати якого наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці працівників відділу матеріально-технічного забезпечення підприємства, задіяних у виконанні логістичних функцій, у 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Кількість відвантажень – розвантажень на 1 працівника	167	169	184	110,2
Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника	241	248	259	107,5
Кількість замовлень на 1 працівника	279	277	290	103,9

Отже, проаналізувавши дані наведеної табл. 2.6, зафіксоване загальне підвищення ефективності роботи працівників. Зокрема, кількість відвантажень-розвантажень у розрахунку на одного працівника зросла з 167 операцій у 2023 р. до 184 у 2025 р., що становить 110,2 %, що вказує на зростання інтенсивності виконання складських і транспортних операцій та підвищення операційної ефективності персоналу.

Подібна позитивна динаміка спостерігається і за показником кількості скомплектованих замовлень, який збільшився з 241 до 259 одиниць на одного працівника, або на 7,5 %, що свідчить про покращення організації процесу формування замовлень та оптимізацію внутрішніх логістичних процедур.

Кількість замовлень на одного працівника також має тенденцію до зростання – з 279 у 2023 р. до 290 у 2025 р., що становить 103,9 %, що підтверджує поступове підвищення загальної продуктивності праці у сфері логістичного обслуговування підприємства.

Отже, у досліджуваному періоді спостерігається позитивна динаміка

основних показників продуктивності праці працівників, задіяних у виконанні логістичних функцій, що свідчить про підвищення ефективності організації логістичних процесів на підприємстві.

Проаналізуємо надійність логістичної системи агропідприємства, за допомогою даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників надійності логістичної системи підприємства,
2023-2025 рр., %**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., (+, -)
	2023	2024	2025	
Надійність поставок	90,1	89,4	91,0	+0,9
Готовність до здійснення поставки	90,1	92,4	93,6	+3,5
Якість поставок	90,1	91,2	92,8	+2,7

Розрахунки даних табл. 2.7 свідчать про загальне покращення її функціонування. Зокрема, надійність поставок у 2025 р. порівняно з 2023 р. зросла на 0,9 в.п. та становила 91,0 %, що свідчить про підвищення стабільності виконання договірних зобов’язань. Готовність до здійснення поставок також має позитивну динаміку: показник збільшився на 3,5 в.п. і досяг 93,6 %, що характеризує покращення оперативності логістичних процесів і здатності підприємства своєчасно реагувати на потреби споживачів.

Позитивні зміни простежуються і за показником якості поставок, який зріс на 2,7 в.п. та у 2025 р. становив 92,8 %, що свідчить про зменшення відхилень у виконанні замовлень та підвищення загального рівня логістичного сервісу.

Отже, у досліджуваному періоді спостерігається тенденція до зміцнення надійності логістичної системи підприємства, що проявляється у зростанні всіх ключових показників та свідчить про підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Таким чином, логістична діяльність досліджуваного підприємства загалом характеризується задовільним рівнем функціонування, однак окремі її складові потребують подальшого вдосконалення та оптимізації. У сучасних умовах господарювання логістика виступає одним із ключових елементів забезпечення стабільної діяльності аграрного підприємства та суттєво впливає на ефективність

його виробничо-збутових процесів. Для забезпечення належного рівня ефективності функціонування підприємства необхідним є дотримання комплексу організаційних, економічних та управлінських принципів, що сприяють підвищенню результативності логістичних процесів і діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Середовище функціонування аграрних підприємств характеризується високим рівнем динамічності та нестабільності, що зумовлює необхідність їх ефективної адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. У таких умовах агроформування повинні забезпечувати постійний моніторинг ключових чинників впливу з метою узгодження стратегічних цілей і завдань та підвищення гнучкості реагування на ринкові трансформації.

Сучасні цифрові технології та розвиток програмного забезпечення відкривають нові можливості для автоматизації процесів відстеження поставок і управління замовленнями, що має бути враховано в системі управління аграрним підприємством. Планування логістичної діяльності потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення організаційної гнучкості та скорочення тривалості логістичних циклів. Особливої уваги потребує складська логістика, ефективність якої безпосередньо впливає на загальні результати логістичної системи.

З метою оптимізації процесів «останньої милі» дедалі більшого поширення набувають системи управління транспортом – TMS, які забезпечують автоматизацію маршрутного планування, контроль доставки та підвищення ефективності використання транспортних ресурсів. Такі системи дозволяють здійснювати оптимізацію маршрутів, скорочувати витрати часу та ресурсів, а також підвищувати ефективність взаємодії між учасниками логістичного процесу.

TMS-рішення можуть інтегруватися з ERP- та SCM-системами підприємства, що забезпечує комплексний контроль логістичних витрат, облік паливно-енергетичних ресурсів та централізоване формування управлінської звітності. Сучасні платформи також можуть включати модулі глобального управління торгівлею, що дозволяє враховувати можливі ризики затримок, пов'язаних із регуляторними та митними обмеженнями.

Впровадження TMS у діяльність аграрного підприємства потребує ретельної підготовки, оскільки передбачає зміни в роботі більшості структурних підрозділів. Рішення щодо впровадження таких систем, як правило, приймаються на рівні вищого керівництва після комплексного аналізу ефективності. Важливим фактором вибору є практичний досвід інших підприємств, що дозволяє оцінити доцільність і результативність конкретного програмного продукту.

Після впровадження системи управління транспортом перед підприємством постають такі ключові завдання: автоматизація маршрутного планування, GPS-моніторинг транспортних засобів, оперативне коригування маршрутів, інтеграція з бухгалтерськими системами, формування системи результативних показників та звітності, а також зниження транспортних витрат.

Серед доступних рішень на ринку України позитивно зарекомендувала себе хмарна система ANT-Logistics, яка не потребує значних витрат на серверну інфраструктуру та дозволяє використовувати модель підписки з доступом через інтернет, що забезпечує простоту впровадження, зниження витрат на обслуговування та оперативне оновлення програмного забезпечення. Додатковою перевагою є надання консультаційної підтримки під час впровадження системи.

Очікувані результати використання ANT-Logistics включають скорочення кількості транспортних засобів приблизно на 15,0 %, зменшення пробігу на 20,0 %, підвищення ефективності логістичного обслуговування на 30,0 %, а також скорочення трудових витрат логістичного персоналу до 75,0 %.

Впровадження хмарної TMS дозволяє сформулювати цілі щодо оптимізації транспортної логістики, зниження витрат на перевезення та підвищення загальної ефективності логістичної системи підприємства. Основними завданнями системи є автоматизація побудови маршрутів, моніторинг переміщення транспортних засобів, автоматичне формування звітності та забезпечення оперативного доступу до інформації про перевезення.

З урахуванням зазначеного, доцільним є визначення необхідної кількості працівників, залучених до процесу впровадження TMS, з урахуванням як

внутрішнього персоналу підприємства, так і фахівців компанії-розробника, що забезпечить ефективну інтеграцію системи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендований склад учасників впровадження TMS ANT-Logistics в підприємстві, 2027 р.

Учасники	Кількість, осіб	Ймовірна заробітна плата, тис. грн / міс.
Менеджер з провадження TMS-системи	1	16,00
Консультант з експлуатації TMS-системи	1	-
Експедитори	10	14,00
Водії	15	14,00
Всього витрат		384,00

Узагальнюючи дані табл. 3.1, можна зробити висновок, що впровадження TMS ANT-Logistics у 2027 р. потребує формування чітко визначеної команди виконавців, до складу якої входять як управлінські, так і операційні працівники. Найбільшу частку персоналу становлять водії та експедитори, що зумовлено специфікою логістичних процесів підприємства.

Найвищий рівень оплати праці передбачено для менеджера з впровадження системи та консультанта, що пояснюється їхньою ключовою роллю у налаштуванні, супроводі та адаптації TMS-рішень. Операційний персонал має дещо нижчий, але стабільний рівень винагороди, який відповідає ринковим умовам 2027 р.

Загалом структура витрат на персонал відображає збалансований підхід до організації впровадження системи, де основні фінансові ресурси спрямовані на забезпечення управлінської та методичної підтримки, що є критично важливою для ефективної інтеграції TMS у діяльність підприємства.

Важливу роль у процесі впровадження TMS ANT-Logistics відіграє консультант системи, який забезпечує оперативний зворотний зв'язок між менеджментом та логістичним персоналом, що сприяє швидкому засвоєнню функціональних можливостей програмного забезпечення та ефективній адаптації працівників до нових умов роботи.

Витрати на формування команди впровадження системи управління транспортом визначаються на основі чисельності залучених учасників та рівня

їхньої заробітної плати. Загальна місячна вартість утримання персоналу становить 384,00 тис. грн. Оскільки ці витрати стосуються співробітників, які вже працюють на підприємстві, вони можуть не включатися до прямої вартості реалізації проєкту впровадження TMS.

Впровадження ANT-Logistics дає змогу підприємству суттєво знизити витрати на транспортну логістику. Це досягається завдяки автоматизації планування маршрутів, що дозволяє скоротити час роботи логістичного персоналу, зменшити загальний пробіг транспорту та оптимізувати терміни доставки замовлень. Крім того, автоматизоване формування звітності забезпечує можливість більш точного аналізу ефективності використання ресурсів підприємства. З урахуванням розрахованих показників ефективності встановлено, що запропонований проєкт є економічно доцільним, має позитивний фінансовий результат та рекомендований до впровадження на підприємстві.

Розглянемо дані табл. 3.2, які характеризують очікуваний економічний результат від впровадження TMS ANT-Logistics в підприємстві у 2027 р.

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект від використання TMS ANT-Logistics в підприємстві, 2027 р.

Показники	Значення показника
Зменшення кількості задіяних транспортних засобів	-19,0 %
Скорочення загального пробігу автотранспорту	-18,0 %
Зниження витрат пального	-30,0 %
Економія коштів на місяць, тис. грн	35,86
Річна економія коштів, тис. грн	430,32

Узагальнені результати свідчать про те, що впровадження системи TMS ANT-Logistics у 2027 р. забезпечує суттєве підвищення ефективності використання транспортних ресурсів підприємства. Найбільш відчутний ефект спостерігається у зменшенні споживання пального, що є наслідком оптимізації маршрутів та зниження непродуктивного пробігу транспорту.

Загалом отримані показники демонструють значний потенціал скорочення операційних витрат і підтверджують економічну доцільність впровадження

системи в діяльність підприємства.

Отже, впровадження системи управління транспортом ANT-Logistics дозволяє досліджуваному підприємству досягти відчутного скорочення експлуатаційних витрат. Зокрема, прогнозується зменшення кількості задіяного автотранспорту на 19,0 % та зниження витрат пального на 30,0 %, що є прямим результатом оптимізації маршрутів, більш раціонального планування доставок і підвищення ефективності використання транспортних ресурсів. Окрім економічного ефекту, такі зміни сприяють зменшенню шкідливих викидів у довкілля, що підвищує екологічну відповідальність підприємства.

Підсумкові розрахунки свідчать, що щорічна економія від впровадження проекту становитиме близько 430,32 тис. грн, що підтверджує його фінансову доцільність та інвестиційну привабливість. Таким чином, запропоноване рішення є ефективним інструментом підвищення рентабельності транспортно-логістичних операцій.

У сучасних умовах господарювання впровадження цифрових логістичних рішень, зокрема TMS-систем, виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Використання інформаційних систем та сучасних цифрових технологій забезпечує більш точне планування поставок, оперативне управління транспортними потоками та контроль виконання логістичних операцій у режимі реального часу.

Застосування таких інструментів дозволяє підприємству гарантувати своєчасну доставку продукції, підвищити рівень сервісу для клієнтів та мінімізувати логістичні витрати, що в сукупності сприяє розширенню ринку збуту та зміцненню позицій підприємства в аграрному секторі.

Зміст логістичної стратегії полягає у формуванні та розвитку логістичного потенціалу аграрного підприємства, який виступає базисом його довгострокової стабільності, ефективного функціонування та зміцнення конкурентних позицій у ринковому середовищі. Реалізація логістичного потенціалу сприяє підвищенню організаційно-економічної стійкості підприємства та забезпечує виконання його стратегічних цільових функцій відповідно до місії розвитку в умовах посилення конкуренції.

Стратегія управління логістичною діяльністю має розглядатися як невід’ємна складова загальної системи стратегічного планування аграрного виробництва поряд із фінансовою, виробничою та маркетинговою стратегіями. Водночас на практиці значна частина сільськогосподарських підприємств не приділяє належної уваги розробці логістичних стратегій, що зумовлено недостатнім усвідомленням їх ролі як інтегрованого інструменту оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків і формування конкурентних переваг у змінному ринковому середовищі.

Логістична стратегія доцільно розглядати як інструмент систематизації логістичних процесів у межах загальної виробничо-господарської діяльності, удосконалення логістичної складової управління та зміцнення стратегічних позицій підприємства на основі сучасних концепцій логістики. Інтеграція елементів логістичної системи та всіх ланок логістичного ланцюга орієнтована на досягнення кінцевого результату, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг у аграрному секторі.

Важливим аспектом є також об’єктивне врахування ключових управлінських пріоритетів, що дозволяє зосередити ресурсне забезпечення на стратегічно важливих напрямках діяльності, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити досягнення максимально можливих результатів господарювання.

Формування логістичної стратегії визначається низкою ключових факторів, серед яких: цілі, завдання та принципи стратегічного планування, що узгоджуються із загальною стратегією підприємства; інтеграція всіх логістичних операцій у систему стратегічного управління; а також необхідність врахування можливості адаптації виробництва до змін ринкового попиту та ефективного використання наявних виробничих потужностей.

Удосконалення логістичної діяльності створює передумови для повнішого використання потенціалу підприємства, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності та зниження питомих витрат на одиницю продукції. Важливим є впровадження таких логістичних підходів, які забезпечують оперативне реагування на зміну споживчих потреб при мінімізації

витрат і рівня запасів.

Концептуальні засади формування логістичної стратегії визначаються особливостями функціонування логістичної сфери діяльності підприємства та мають узгоджуватися із загальною корпоративною стратегією. При цьому керівництво повинно забезпечувати баланс між логістичними функціями, узгодженість управлінських рішень та підтримання стабільного функціонування логістичної системи.

До основних стратегічних підходів у сфері логістичного управління належать: підвищення рівня логістичного сервісу, максимізація доходів і прибутковості, мінімізація логістичних витрат та інвестицій у логістичну інфраструктуру, формування конкурентних переваг підприємства, а також використання аутсорсингу логістичних функцій.

Реалізація логістичної стратегії забезпечує досягнення низки практичних результатів, зокрема: підвищення конкурентоспроможності підприємства; формування оптимальної логістичної системи та раціональної організаційної структури; зниження рівня логістичних витрат; підвищення кваліфікації персоналу; створення інтегрованої інформаційної системи; а також підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Процес формування логістичної стратегії охоплює послідовні етапи – від аналізу передумов розвитку підприємства та вибору стратегічного напрямку до контролю та оцінювання ефективності реалізації логістичної стратегії (рис. 3.1).

Конструктивний аналіз положень стратегії логістичного менеджменту передбачає необхідність розвитку інтегрованих інформаційних систем, здатних забезпечити об'єднання ключових напрямів логістичної діяльності, які в багатьох випадках функціонують ізольовано один від одного. Умови динамічного бізнес-середовища вимагають, щоб система контролю реалізації логістичної стратегії аграрного підприємства базувалася на узгодженому розвитку всіх елементів логістичної системи.



Рис. 3.1. Рекомендовані складові забезпечення стратегії управління логістичною діяльністю підприємства, 2027-2031 рр.

Конструктивний аналіз положень стратегії логістичного менеджменту передбачає необхідність розвитку інтегрованих інформаційних систем, здатних забезпечити об'єднання ключових напрямів логістичної діяльності, які в багатьох випадках функціонують ізольовано один від одного. Умови

динамічного бізнес-середовища вимагають, щоб система контролю реалізації логістичної стратегії аграрного підприємства базувалася на узгодженому розвитку всіх елементів логістичної системи.

Наразі значна частина підприємств агропродовольчого сектору не має сформованої комплексної стратегії управління логістичною діяльністю. Це зумовлює потребу у розробці адаптивної логістичної стратегії з урахуванням рівня розвитку підприємства та його логістичного потенціалу. Така стратегія має включати інструменти забезпечення сталого розвитку сучасного аграрного підприємства, зокрема підвищення рівня логістичного сервісу, оптимізацію витрат і інвестицій у логістичну інфраструктуру, а також максимізацію доходів і прибутковості. Реалізація зазначених підходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню ефективності його господарської діяльності, зокрема через залучення інвестиційних ресурсів.

Удосконалення системи управління логістикою доцільно здійснювати на основі базових стратегічних підходів, серед яких: підвищення рівня логістичного обслуговування, забезпечення конкурентних переваг, мінімізація витрат, а також стратегія максимізації доходів і прибутку. Вибір конкретної стратегії в умовах нестабільного бізнес-середовища є складним процесом, який передбачає балансування між скороченням витрат і підвищенням ефективності логістичного сервісу з одночасним формуванням конкурентних переваг підприємства.

Результативність стратегічних рішень залежить від типу логістичної системи, ресурсного забезпечення підприємства та узгодженості з його загальною бізнес-стратегією. Важливими критеріями ефективності є динаміка зростання доходів, підвищення якості логістичних послуг та рівень задоволення потреб споживачів. У зв'язку з цим сучасна концепція управління аграрним підприємством передбачає активне впровадження інструментів і технологій логістичного менеджменту.

Метою вдосконалення логістичної системи є забезпечення загальної оптимізації діяльності підприємства. Серед пріоритетних напрямів удосконалення логістичного обслуговування доцільно виділити: формування інформаційних матеріалів щодо продукції; розроблення стандартних рішень для

дій у кризових та нестандартних ситуаціях; впровадження системи оптимізації формування замовлень; визначення мінімально необхідного рівня запасів і умов їх підтримання; забезпечення раціональної структури запасів найбільш затребуваної продукції; удосконалення системи доставки; модернізацію механізмів оформлення замовлень; а також запровадження системи відстеження руху продукції.

Узагальнюючи результати рекомендаційного розділу, слід відзначити, що впровадження системи управління транспортом ANT-Logistics є економічно обґрунтованим та стратегічно доцільним рішенням для досліджуваного підприємства. Запропонований проєкт забезпечує оптимізацію ключових логістичних процесів, зокрема планування маршрутів, використання автотранспорту та контроль витрат на паливо, що в комплексі дозволяє підвищити ефективність транспортної діяльності.

Розрахунки підтверджують наявність суттєвого економічного ефекту, який виражається у скороченні операційних витрат та щорічній економії коштів. Окрім фінансових переваг, впровадження системи сприяє зменшенню екологічного навантаження та підвищенню рівня організації логістичних процесів на підприємстві. Отже, використання ANT-Logistics виступає дієвим інструментом цифрової трансформації транспортної логістики, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення якості обслуговування клієнтів та створює передумови для подальшого розвитку його логістичної системи в умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що ефективне управління логістичною діяльністю підприємства є одним із ключових чинників підвищення його продуктивності та зниження витрат, й охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на оптимізацію руху матеріальних потоків – від постачання сировини та організації виробничих операцій до транспортування готової продукції кінцевим споживачам. Такий підхід забезпечує безперервність логістичних процесів, скорочення непродуктивних витрат і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

2. Розрахунки свідчать, що у структурі товарної продукції агроформування домінує продукція рослинництва, частка якої досягає 79,9 %, у межах даного напрямку ключові позиції займають соняшник, кукурудза на зерно та озима пшениця. Розрахований коефіцієнт спеціалізації 0,212, який характеризує середній ступінь концентрації виробництва, й підтверджує переважання багатoproфільної структури господарської діяльності.

3. Розраховано, що зростання чистого доходу від реалізації продукції складає 29,9 % або 82925,0 тис. грн, що вказує на розширення обсягів збуту та підвищення ринкової активності підприємства. Водночас, простежується негативна динаміка чистого прибутку, який зменшився на 23,2 % або на 14873,0 тис. грн. Дана тенденція зумовлена випереджаючим зростанням собівартості реалізованої продукції на 48,6 % або 92042,0 тис. грн, а також збільшенням адміністративних і інших операційних витрат. Рівень рентабельності господарської діяльності зменшився на 29,6 в.п. і у 2025 р. становив 13,7 %, що вказує на загальне погіршення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

4. Проаналізовано, що структурі логістичних витрат спостерігаються суттєві зміни. Адміністративні витрати у 2025 р. порівняно з 2023 р. зросли на 1595,0 тис. грн, або на 8,2 %, однак частка логістичних витрат у їх складі скоротилася на 9,8 в.п. і становила 33,8 %. Аналогічна тенденція характерна для витрат на збут, обсяг яких зменшився на 1621,0 тис. грн (14,5 %), а питома вага

логістичних витрат у їх складі скоротилася з 24,9 % до 15,3 %. Найбільш суттєві зміни відбулися за статтею інших операційних витрат. Їх величина за досліджуваний період зросла на 17838,0 тис. грн, або у 2,3 раза, що спричинило збільшення частки логістичних витрат у їх складі на 19,6 в.п. – до 51,0 %, що свідчить про посилення впливу операційної складової на формування загального обсягу логістичних витрат підприємства.

5. Здійснено оцінювання рівня інформаційного забезпечення логістичних процесів в підприємстві. За результатами аналізу отримано 16 балів із максимально можливих 24, що свідчить про середній рівень розвитку інформаційної складової логістики. Встановлено, що окремі елементи інформаційної інфраструктури функціонують недостатньо ефективно. Зокрема, потребують удосконалення інформаційна взаємодія з іншими структурними підрозділами та зовнішніми контрагентами, рівень захищеності технічних засобів, що забезпечують логістичні операції, а також механізми збереження комерційної конфіденційності даних. Отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення з метою підвищення надійності, оперативності та безпеки логістичних процесів підприємства.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження TMS ANT-Logistics як інструменту підвищення ефективності транспортно-логістичних процесів підприємства. Зокрема, передбачається залучення одного менеджера, відповідального за координацію та контроль процесу впровадження системи, десяти експедиторів, які здійснюватимуть моніторинг виконання маршрутів та контроль переміщення транспортних засобів, а також п'ятнадцяти водіїв, які повинні опанувати функціонал мобільного застосунку ANT-Logistics для дотримання сформованих маршрутів і забезпечення своєчасної доставки вантажів. Такий розподіл обов'язків сприятиме ефективній інтеграції системи в операційну діяльність підприємства та підвищенню рівня керованості транспортних процесів.

7. Загальні витрати на утримання команди, залученої до впровадження системи управління транспортом, становлять 384,00 тис. грн на місяць.

Водночас, зазначена сума формується за рахунок оплати праці діючих працівників підприємства, тому вона не обов'язково включається до прямої вартості реалізації проєкту впровадження TMS.

8. Використання системи ANT-Logistics дозволяє підприємству досягти суттєвого підвищення ефективності транспортної діяльності, зокрема забезпечує скорочення кількості задіяного автотранспорту на 19,0 % та зниження витрат пального на 30,0 %. Це позитивно впливає як на зменшення операційних витрат, так і на скорочення негативного впливу транспортної діяльності на довкілля. Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що щорічний економічний ефект становить близько 340,32 тис. грн, що підтверджує доцільність та ефективність запропонованого рішення для впровадження на підприємстві.

9. Сформовано пропозиції щодо вдосконалення процесу розробки логістичної стратегії підприємства, який передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів. Зокрема, процес охоплює аналіз передумов і поточного стану розвитку підприємства, визначення стратегічних орієнтирів та вибір оптимального напрямку логістичного розвитку, а також подальший контроль і оцінювання результативності реалізації обраної стратегії. Такий підхід забезпечує системність прийняття управлінських рішень, підвищує узгодженість логістичних процесів і сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 73–86. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>. (дата звернення 02.03.2026).
2. Барський М. Система гнучкого управління стратегіями логістичних витрат в умовах нестабільності та високих ризиків. *ЛогістФМ*. 2023. URL: <https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti>. (дата звернення 12.04.2026).
3. Божанова В.Ю., Котуранова Т.В., Булєєв Ю.С., Цабій О.В. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. посібник. Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. 280 с.
4. Вініченко І., Васильєв С., Помазан Л. Особливості та оптимізація логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-72>. (дата звернення 14.04.2026).
5. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>. (дата звернення 15.03.2026).
6. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 285-289. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1192/1213>. DOI:10.31891/2307-5740-2024-336-45. (дата звернення 10.04.2026).
7. Воронько-Невіднича Т., Турчак В., Полупан Е. Менеджмент логістичної діяльності аграрного підприємства за сучасних умов. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матер. V Міжнар.

науково-практ. Інтернет-конференції, 21 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 284. С. 64-66.

8. Воронько-Невіднича Т.В. Проблеми управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2018. 365 с. С. 47–48.

9. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78–82. URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18>. (дата звернення 19.03.2026).

10. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль В.А. Особливості розробки та обґрунтування збутової стратегії агроформування. *Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАА, 2019. 253 с. С. 170-172.

11. Воронько-Невіднича Т.В., Лопатинський Р.О. Агрологістика як одна із ключових аспектів стратегії відновлення України. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 року. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. 357 с. С. 91-93.

12. Воронько-Невіднича Т.В., Потапюк І.П., Петракій Н.О. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 124–128. URL : http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/23.pdf. (дата звернення 05.02.26).

13. Воронько-Невіднича Т.В., Селюченко Ю.О. Управлінські аспекти забезпечення логістичної діяльності аграрного підприємства. *Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку*: збірник матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 23 квітня 2026 р.; Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. 221 с. С. 42-44.

14.Воронько-Невіднича Т.В., Хало О.М., Толстой О.С. Перспективи логістичної діяльності підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*. Матер. VII Всеукр. науково-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. 289 с. С. 64-65.

15.Галан Л.В. Створення та використання маркетингових стратегій для збільшення фінансової незалежності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 65–70.

16.Герзанич В.М. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 92–96.

17.Гірна О.Б. Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55. С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>. (дата звернення 09.02.26).

18.Гірна О.Б., Петляківський О.А. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. Вип. 196. С. 137-143. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.137-143>. (дата звернення 05.02.26).

19.Дроздова В.А, Шаповалова О.В., Лагно Д.В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. *Економічний простір*. 2024. Вип. 196. С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>. (дата звернення 05.03.26)

20.Завербний А.С., Двуліт З.П, Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 27.02.2026).

21.Кальченко А.Г. Логістика. К.: КНЕУ, 2017. 284 с.

22.Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнесінформ*. 2022. № 4. С. 90–96.

23.Коломицева О.В., Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *БізнесІнформ*. 2020. № 7. С.

18–21.

24.Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2019. № 1 (27). С. 114–123.

25.Корженко І.С. Збутова діяльність підприємства-імпортера. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 111–114.

26.Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>. (дата звернення 05.02.26).

27.Макаренко В.О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9–13.

28.Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 10. С. 116–121.

29.Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 2. С. 99–105.

30.Пешко М., Завербний А.С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769> (дата звернення: 16.02.2026).

31.Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18 (2). С. 112–127.

32. Прихіна К.А. Управління логістикою постачання підприємства: стратегії Lean та Agile. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 5. С. 74-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-5.14>. (дата звернення 15.02.26).

33.Ремзіна Н.А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на*

транспорті. 2023. Вип. 1(82). С. 110-124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>. (дата звернення 19.02.26).

34.Репіч Т.А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> (дата звернення: 09.04.2026).

35.Селюченко Ю., Грицун Д. Логістичний менеджмент як ключовий механізм забезпечення адаптивності агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 203-205.*

36.Ткаченко С.А. Методологічно-інформаційний механізм підсистеми інтегрованого економіко-аналітичного забезпечення у виконанні виробничо-збутової стратегії підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 2. С. 14–16.

37.Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>. (дата звернення 11.04.26).

38.Фоміченко І. П., Баркова С. О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 63-71.

39.Янковська В. А., Телепнева О. С., Кононов І. О. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/844>. (дата звернення 17.04.26).

40.Hnatenko I., Bebeko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 5(58). pp. 446–459.

41.Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp.

245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> (дата звернення 12.04.26).

ДОДАТКИ

**Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Юрія СЕЛЮЧЕНКА**

Основні складові логістичної діяльності [3, с. 108; 16, с. 94]

Логістичні функції	– базисні (збут, виробництво, постачання); – ключові (транспортування, управління закупівлями, обслуговування споживачів, управління запасами); – підтримуючі (вантажопереробка, складування, пакування).
Логістичні процеси	організовані в часі послідовність виконання логістичних операцій, що дають змогу досягти заданих цілей (до логістичних процесів належать процеси, що пов'язані зі зміною параметрів простору, часу, форми, властивостей інформаційних та матеріальних логістичних потоків)
Логістичні процедури	виникають при декомпозиції логістичної функції на частини та характеризуються однорідністю рішень і робіт
Логістичні операції	частина логістичного процесу, що виконується на одному робочому місці або за допомогою одного технічного засобу – сукупність дій, спрямованих на перетворення логістичних потоків, що не підлягає декомпозиції

Головні завдання логістики та напрями їх досягнення [6, 7, 36, с. 15]

Сфера логістичної діяльності	Стратегічні цілі логістики	Основні завдання для реалізації цілей
Матеріально-технічне забезпечення (закупівельна логістика)	Оптимізація витрат на придбання ресурсів; забезпечення стабільності та надійності постачання; узгодження матеріальних потоків із виробничими потребами підприємства	Проведення аналізу потреб у матеріальних ресурсах; формування обґрунтованих замовлень; вибір і оцінювання постачальників за економічними та якісними критеріями; планування графіків поставок; координація взаємодії між постачальниками та виробничими підрозділами; організація ефективної системи матеріально-технічного забезпечення
Виробнича логістика	Підтримання безперервності виробничого процесу; підвищення ефективності використання ресурсів; мінімізація простоїв та втрат у процесі виготовлення продукції	Забезпечення своєчасного надходження сировини, матеріалів і комплектуючих до виробничих ділянок; координація внутрішньовиробничих потоків; оптимізація переміщення ресурсів між підрозділами; контроль запасів на виробництві; синхронізація логістичних і технологічних операцій
Логістика розподілу та збуту продукції	Максимальне задоволення потреб споживачів; підвищення рівня сервісного обслуговування; розвиток ефективної системи товароруку від виробника до кінцевого споживача	Дослідження попиту та формування портфеля замовлень; організація каналів збуту; управління складськими запасами готової продукції; планування та здійснення транспортування товарів; забезпечення своєчасної доставки замовлень; координація взаємодії з клієнтами та логістичними посередниками; моніторинг якості логістичного сервісу

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації
продукції ██████████ 2023-2025 рр., тис. грн**

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн			У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	Роки					
	2023	2024	2026			
Продукція рослинництва – всього	171910,5	287679,2	284126,7	247905,5	79,9	x
Пшениця озима	23997,5	61866,1	47089,5	44317,7	14,3	4
Кукурудза на зерно	1216,3	105580,7	95898,1	67565,0	21,8	2
Ячмінь	2254,6	5070,5	9797,4	5707,5	1,8	7
Горох	1216,3	191,8	921,8	776,6	0,3	9
Інші зернові та зернобобові	10213,0	0,0	1410,0	3874,3	1,2	8
Соняшник	46710,6	91644,1	104154,7	80836,5	26,1	1
Соя	44508,7	22475,6	23204,3	30062,9	9,7	5
Інша продукція рослинництва	41793,5	741,7	1650,9	14764,9	4,8	6
Послуги в сільському господарстві	0,0	110633,8	76532,3	62388,7	20,1	3
Продукція сільського господарства і послуги	171910,5	398313,0	360659,0	310294,2	100,0	x

Основні показники діяльності [REDACTED]

2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Селюченко Ю. О. «Управління логістичною діяльністю підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління логістичною діяльністю підприємства.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства за сучасних умов.

Ключові слова: управління, логістика, підприємство, продукція, управління логістичною діяльністю.