

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

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Менеджмент логістичної діяльності підприємства в умовах  
динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
денної форми здобуття освіти  
Лопатинський Роман Олександрович  
Керівник: Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна  
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

**Полтава 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність та чинники здійснення логістичної діяльності підприємства	8
1.2. Характерні риси та фактори, що впливають на ефективне впровадження логістичної діяльності	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Суб'єкти та об'єкти менеджменту логістичної діяльності підприємства	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.3. Аналіз ефективності менеджменту логістичної діяльності підприємства	37
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	45
3.1. Удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства	45
3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За сучасних умов динамічного бізнес-середовища для сучасних підприємств актуальним є питання менеджменту логістичної діяльності, що повинні формуватися із метою задоволення вимог споживачів за мінімальних витрат, що й обумовило актуальність проведення дослідження.

Значний внесок у розвиток управління логістичними процесами, її удосконалення здійснили К. Антонюк, А. Кальченко, Є. Крикавський, Л. Курбацька, О. Рудківський, І. Франів, В. Шарко та багато інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання магістерської дипломної роботи обґрунтування теоретичних засад та практичних напрямків менеджменту логістичної діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- з'ясувати сутність понять «логістика», «логістична діяльність», «менеджмент логістичної діяльності»;
- проаналізувати діяльність окремого підприємства;
- проаналізувати рівень управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання;
- обґрунтувати заходи щодо оптимізації функціональних сфер логістичної діяльності на рівні конкретного підприємства;
- рекомендувати перспективні шляхи удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства за сучасних умов.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси менеджменту логістичної діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є методи та механізми менеджменту

логістичної діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний – при теоретичних узагальненнях, формулюванні висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій їх розвитку; SWOT-аналіз – при ринковому аналізі можливостей впровадження рекомендованих заходів, врахування впливу окремих чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства; монографічний – при всебічному і глибокому оціненні стану діяльності господарства; графічний, економіко-математичні методи тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні менеджменту логістичної діяльності господарюючого суб'єкту. Разом з тим, наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

*удосконалено*

аспекти інтеграції інформаційних технологій, такі як використання систем управління транспортом (TMS) у загальну систему управління підприємством.

**Інформаційною базою** є дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати даного дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані агроформуваннями при розгляді шляхів удосконалення менеджменту логістичної діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища.

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

1. 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>.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Лопатинський Р. О. Агрологістика як одна із ключових аспектів стратегії відновлення України. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : ПНУ, 2024. С. 49-52.

3. Лопатинський Р., Ільїн В., Прийдак М. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 164-166.

**Структура та обсяг магістерської дипломної роботи.** Магістерська робота виконана на 62 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 4 рисунки та 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Сутність та чинники здійснення логістичної діяльності підприємства

Загальновідомо, що успішність сучасного підприємства, його операційна ефективність, швидкість розвитку та конкурентоспроможність значною мірою визначаються якісною організацією та ефективним управлінням логістичними процесами.

Позитивні наслідки розвитку логістики проявляються у багатьох аспектах економіки, бізнесу та суспільного життя. Основними з них є:

##### 1. Економічний розвиток:

зниження витрат: ефективна логістика дозволяє скоротити витрати на транспортування, зберігання та управління запасами, що позитивно впливає на прибутковість компаній;

зростання конкурентоспроможності: завдяки швидкості та точності логістичних операцій компанії можуть успішніше конкурувати на глобальному ринку;

підтримка малого та середнього бізнесу: розвинена логістична інфраструктура дозволяє малим підприємствам інтегруватися у великі ланцюги постачання.

##### 2. Соціальні переваги:

поліпшення доступності товарів: завдяки розвитку логістики товари й послуги стають доступними навіть у віддалених регіонах;

створення робочих місць: логістика стимулює розвиток нових професій та підвищує попит на кваліфікованих працівників;

зростання рівня життя: ефективні логістичні процеси забезпечують

доступ до якісних товарів і знижують їхню ціну для кінцевого споживача.

### 3. Екологічні наслідки:

зменшення вуглецевого сліду: впровадження сучасних технологій (електричний транспорт, оптимізація маршрутів) сприяє скороченню шкідливих викидів;

раціональне використання ресурсів: ефективне управління запасами та переробка відходів знижують екологічне навантаження.

### 4. Технологічний прогрес:

інновації: розвиток логістики стимулює впровадження нових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, Big Data;

діджиталізація: активне використання цифрових рішень (CRM, ERP, WMS) підвищує прозорість і ефективність ланцюгів постачання.

### 5. Глобалізація:

розвиток міжнародної торгівлі: сучасна логістика сприяє інтеграції різних ринків, забезпечуючи ефективний рух товарів між країнами;

підтримка економічних зв'язків: логістика створює умови для стабільної співпраці між регіонами та країнами.

### 6. Підвищення клієнтоорієнтованості:

швидкість доставки: завдяки ефективній логістиці компанії можуть швидко реагувати на потреби клієнтів;

персоналізація: логістичні рішення дозволяють створювати індивідуальні умови доставки, зручні для кожного споживача.

За останні кілька десятиліть важливість логістики з точки зору її впливу на бізнес зросла насамперед через вплив конкуренції та постійного зростання попиту та рівня вимог споживачів до товарів і послуг.

Для компаній важливо зберегти свої поточні позиції та розширити свої ринки в майбутньому. У цьому відношенні логістика може бути ефективним інструментом для досягнення ваших цілей. Як і всі процеси, логістика вимагає управління. А при включенні в загальну структуру корпоративного управління необхідно розуміти сутність, мету та основні канали впливу на корпоративну

діяльність, які викликають значний науковий інтерес [2, с. 12].

Оскільки логістика глибоко проникла в усі сфери підприємницької діяльності, у науковій літературі склалися різні трактування цього поняття, які є репрезентативними для дискусії в науковому середовищі щодо змісту поняття «логістика» (Додаток Б).

Слово «логістика» з'явилося у Франції в 1898 році. Тиловим забезпеченням називають мистецтво передислокації та переміщення військ. Транспорт у військовому контексті є основою сучасної логістики та управління ланцюгами поставок [8, с. 23].

При цьому принципи логістичної діяльності такі (рис. 1.1):

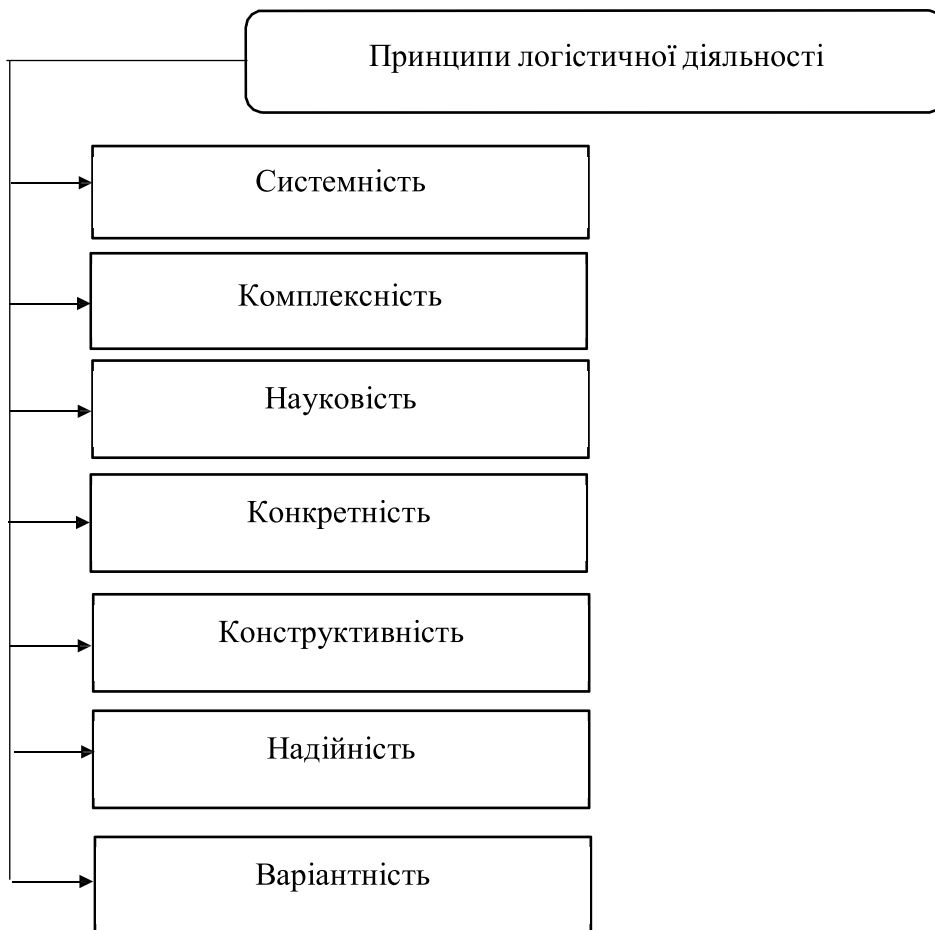


Рис. 1.1. Принципи логістичної діяльності підприємства [34]

Існують різні підходи до поняття логістичного менеджменту та теоретичні визначення сутності поняття логістики.

У вітчизняній науковій літературі іноді вживають поняття логістичний менеджмент на противагу загальноживаному терміну «логістичний менеджмент». Так, дослідник І. Пальчик визначає «логістичний менеджмент» як планування, організацію, реалізацію та контроль просування товарів, підпорядковане заздалегідь визначеним цілям, здійснюване в логічній послідовності, організоване на стратегічному і тактичному рівнях, здійснюване безперервно. Сировина і матеріали, формуючи логістичну мережу просування продукції та логістичну систему, що доносить матеріали та виробництво, виробничі процеси та рух напівфабрикатів і готової продукції (швидкість руху, обсяг руху, адаптивність) до споживачів [39].

Управління логістикою органічно пов'язане з теорією та практикою маркетингу та менеджменту, наприклад, зв'язування виробництва та збуту продукції з фактичними платіжними вимогами покупців, сприяння просуванню через рекламу продукції та гнучку політику. Діалектична взаємодія та взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту, включаючи цінові та фірмові націнки (знижки), вивчення нових сфер діяльності для отримання доходу тощо, забезпечують загальну економічну ефективність»[42].

Хоча підходи науковців до розуміння сутності логістичного менеджменту значно різняться, дослідники одностайні щодо ролі логістичного менеджменту на підприємствах. Деякі вчені підкреслюють важливість використання логістичного менеджменту для досягнення стратегічних цілей компанії [5, с. 41; 18, стор. 35; 28, стор. 29; 47, стор. 201].

Таким чином, у більш загальному розумінні, управління логістикою є важливою частиною загальної системи управління, яка ефективно управляє потоком товарів, послуг і цінністю товару для забезпечення безперебійної роботи та розширення діяльності підприємства. Поліпшення ринкових і фінансових результатів.

Метою такого менеджменту є пошук ефективніших і ефективніших способів доставки ресурсів і продуктів від проектування до завершення і,

нарешті, до споживача [6, с. 13].

Однак рушійною силою цієї діяльності є задоволення потреб споживачів, надання найкращих послуг для їх утримання та задоволення. Оскільки споживачі вимагають кращих послуг, ми повинні надавати швидші, точніші та кращі продукти (послуги) [11, с. 117; 30].

На думку вчених, управління логістикою допомагає підвищити видимість ланцюжка поставок компанії. Аналізуючи історичні дані та відстежуючи рух товарів у реальному часі, менеджери з логістики можуть покращити матеріальні потоки та уникнути потенційних збоїв. Підвищення видимості ланцюга поставок надає можливість знизити операційні витрати за рахунок контролю потоків коштів, підтримки запасів на необхідному рівні та організації зворотних потоків [34, 35, с. 129].

Управління вашою логістичною діяльністю таким чином не тільки допоможе підвищити загальну ефективність вашого бізнесу, але й допоможе закласти основу для майбутнього фінансового зростання. Таким чином, застосування логістичного менеджменту покращує рівень обслуговування клієнтів і позитивно впливає на репутацію та бренд.

Існує чотири основних типи управління логістикою, кожен з яких охоплює окремий аспект процесу постачання (додаток D).

Ефективне управління є необхідною умовою успіху бізнесу, особливо в управлінні ланцюгом поставок. Ефективне управління логістикою має кілька елементів, таких як автоматизація та ідеальна координація всіх відповідних підрозділів підприємства [37, с. 64; 45, с. 317].

З точки зору зростання бізнесу, необхідно визначити рівень запасів, щоб оптимізувати процес планування логістики, тим самим підвищуючи продуктивність і ефективність усієї компанії. Тому вам необхідно зосередитися на цих ключових сферах для досягнення ваших стратегічних цілей і підвищення ефективності бізнесу [48, с. 126; 58]:

план;

впровадження автоматизації логістичних процесів;

спілкування та психосоціальний клімат у колективі;  
управління складом;  
ефективний транспорт;  
ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням.

Перший етап роботи – це планування, яке включає різні елементи: закупівлю товарів, їх зберігання та доставку в конкретне місце. Є також інші параметри, такі як час, транспорт і вартість. Оператори ланцюга постачання повинні вміти розробляти блок-схеми для звичайних операцій. [13, с. 172; 27, с. 259].

Метою планування є досягнення максимальної ефективності в найкоротші терміни. У той же час план повинен бути спрямований на максимізацію прибутку. Розумне планування передбачає підготовку до несподіванок під час надання продукту чи послуги. Цю ситуацію можна пов'язати з [51]:

- 1) товари, продукція та їх характеристика;
- 2) транспортування неможливе;
- 3) проблеми всередині організації;
- 4) проблеми вибору правильного класу вантажу.

При виникненні зазначених вище проблем менеджери з логістики повинні розробити детальний план дій, щоб забезпечити виконання підприємством своїх функцій і зобов'язань перед постачальниками та споживачами [6, с. 11].

Прийняття та впровадження автоматизації логістичних процесів. Завдяки стрімкій глобалізації, науково-технічному прогресу та суспільній інформатизації технології відіграють все більшу роль у підвищенні ефективності компаній.

Автоматизація є важливою частиною оптимізації бізнес-процесів. Сьогодні існує багато програмних рішень для вирішення проблем бізнес-логістики. Наприклад, програмне забезпечення бізнес-процесів може бути інтегроване для забезпечення своєчасного оновлення інформації про рух

продукції, а оператори та клієнти отримують детальну інформацію [60]:

товари, що відправляються постачальниками;

закупівля продукції зі складу;

доставка товарів до місця призначення (як визначено в договорі поставки товарів або надання послуг).

Такий підхід не тільки позитивно впливає на економію часу, але й точне відстеження також допомагає покращити загальне управління процесом. Обліковими даними та інформацією про співробітників також можна керувати за допомогою спеціального програмного забезпечення, призначеного для цього завдання. Ось чому організаціям зазвичай необхідно використовувати технології для підвищення продуктивності та ефективності [19, с. 87; 27, с. 255].

Команди є важливим аспектом будь-якої організації, що відповідає за зростання. Ефективність підприємства безпосередньо залежить від постійного оновлення та підвищення кваліфікації та необхідних компетенцій його працівників. У сучасних умовах для досягнення цілей щодо трудового потенціалу необхідно інвестувати в навчання та прогресивний розвиток працівників [13, с. 172; 15, с. 25].

Менеджери з логістики з відмінними навичками спілкування є важливими для бізнесу. Він також повинен мати авторитетні зв'язки в галузі, які можуть бути корисними для пошуку бізнес-можливостей у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління логістикою є неповним без належного управління складом. Складська діяльність в основному залежить від виду продукції. Наприклад, такі швидкопсувні продукти, як молочні продукти, вимагають охолодження, а технічні характеристики різняться залежно від продукту [22, с. 98].

Ефективне управління логістикою є неповним без належного управління складом. Складська діяльність в основному залежить від виду продукції. Швидкопсувні продукти, такі як молочні продукти, слід зберігати в

холодильнику. Зерно слід зберігати в сухому місці. Крім того, кожен продукт має різні характеристики.

Логістичні компанії повинні прагнути захистити складські запаси, щоб мінімізувати втрати через природу кількості та якості продукції. Важливим аспектом успішного управління складом є добре навчена робоча сила, здатна виконувати складські операції [22, с. 97].

Аналізуючи продуктивність вашого відділу доставки (якщо у вашій компанії він є), ви можете оновити свої продукти, щоб забезпечити швидшу доставку, а також зменшити витрати. Для ефективного транспортування необхідно враховувати такі фактори, як визначення оптимального маршруту доставки та економічне пакування [28, с. 22].

Оптимізація логістичної мережі є неповною без включення показників ефективності, аналітики та відгуків від ділових партнерів. Розвиваючи бізнес, потрібно вимірювати результати. Це пояснюється тим, що це впливає на успіх або провал стратегії, обраної керівництвом корпорації. Показники та програмне забезпечення мають бути інтегровані, щоб інформацію можна було легко ідентифікувати та класифікувати за потреби. Планування майбутнього прямо пропорційно інформації [35, с. 128].

Оптимізація логістичної мережі є неповною без включення показників ефективності, аналітики та відгуків від ділових партнерів. Вимірювання результатів у процесі розвитку бізнесу є необхідним, оскільки воно впливає на успіх чи невдачу обраної корпоративним менеджментом стратегії [42].

Тому логістика компанії також повинна враховувати питання оперативного планування. Це означає скорочення запасів до рівня ефективності виробництва та збуту, прийняттого для організації. Логістичні організації щороку отримують нові активи, багато з яких автоматизовані, але це не означає, що важливість цього процесу зменшується.

## **1.2. Характерні риси та фактори, що впливають на ефективне впровадження логістичного сервісу**

Логістична діяльність дає споживачам можливість отримати товари та послуги у потрібний час, у необхідній кількості й належної якості, що суттєво підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє зміцненню їхньої лояльності.

Управління логістикою є надзвичайно важливим елементом бізнес-операцій, оскільки воно впливає не лише на ефективність внутрішніх процесів, але й на побудову міцних та довірчих відносин зі споживачами і клієнтами. Основна функція логістичних послуг полягає у забезпеченні своєчасної доставки матеріалів, сировини та комплектуючих виробів до виробничих місць, а також у переміщенні готової продукції на склади, у місця зберігання або ангарів перед її транспортуванням до кінцевих споживачів.

Послуги нерозривно пов'язані з дистрибуцією і означають комплексні послуги, що надаються в процесі замовлення, купівлі, доставки та додаткових послуг. Ефективне управління процесами в компаніях є запорукою економічного зростання. Одним із ключових елементів є чітка концепція системи логістичного обслуговування, яка вирішує проблеми матеріально-технічного забезпечення діяльності, з якими зазвичай стикаються виробники в ринкових умовах [43, с. 120].

У сучасному та динамічному бізнес-середовищі компанія підвищує свою конкурентоспроможність не тільки за рахунок розвитку виробництва капіталомістких нових продуктів, а й за рахунок підвищення якості характеристик доставки, важливих для її клієнтів. Крім того, більшість виробників об'єктивно обмежені в можливості суттєво покращити якість. Тому все більше компаній обирають логістичні послуги для підвищення своєї конкурентоспроможності. Якщо на ринку є кілька постачальників, які постачають однакові товари приблизно однакової якості, перевага віддається тому постачальнику, який може надати більш високий рівень

обслуговування [2, с. 15].

Особливістю логістики є те, що вона надає різноманітні послуги відповідно до логістичного потоку споживачів. Логістичні послуги – це серія послуг, що надаються в процесі доставки продукції і не можуть бути відокремлені від процесу розподілу [12, с. 121].

Серед науковців поняття логістичних послуг не є однозначним. Можна зробити висновок, що логістичні послуги – це насамперед сукупність послуг, які забезпечують постачання товарів найбільш рентабельним способом для задоволення потреб споживачів. Водночас головною метою логістичних послуг є забезпечення доставки потрібного продукту, потрібної якості, у потрібний час, у потрібній кількості, у потрібне місце, забезпечуючи при цьому максимальну зручність для клієнтів. Мінімальна вартість від постачальників тощо.

Тому об'єктами логістичного обслуговування є як товари, так і споживачі матеріальних потоків [36, с. 118]. Як правило, рівень обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на рішення про купівлю продукту та, поряд із задоволеністю, є найважливішим фактором для бізнесу. В останні десятиліття західна та вітчизняна економіка все більше переходить від продуктоорієнтованої економіки до економіки, орієнтованої на послуги [54, с. 34].

У той час як минулі етапи економічного розвитку характеризувались ситуацією, в якій домінувало виробництво товарів, у сучасних ситуаціях важливу роль відіграє економіка послуг. Крім того, розвиток технологій та Інтернету дозволяють виробникам постійно контактувати з потенційними споживачами та впливати на них. Якісний сервіс і розуміння потреб споживачів стали питаннями конкуренції.

У цій ситуації межа між товарами та послугами поступово зникає, а послуги стають чинником, що диференціює якість отриманих товарів. Таким чином, для підвищення лояльності споживачів необхідно розробити найбільш ефективні клієнтоорієнтовані послуги, які є складовою загальної стратегії

компанії та частиною її логістики.

В останні роки дослідники та експерти в галузі логістики звернули увагу на елементи обслуговування, що надаються логістичними системами. Були різні спроби визначити та перерахувати ці фактори та виміряти їх ефективність у визначенні стандартів обслуговування компанії. Вчені Бауерсокс Д., Клосс Д. і Станк Т. [55, с. 77] Ми вважаємо, що логістичні послуги складаються з трьох основних компонентів:

доступність – можливість зберігати запаси в кількості, яку можуть замовити покупці;

функціональність – наявність таких експлуатаційних характеристик, як швидкість, послідовність, гнучкість і усунення помилок;

здатність відповідати встановленим стандартам надійності (синонім якості логістики), доступності та функціональності;

Взагалі вчені давно поділяють послуги на логістичні та маркетингові. Тому взаємодія логістики та маркетингу стала проблемою в процесі надання послуг.

Цим питанням займалися різні вчені [45, с. 321], який розробив цілісну сервісну модель, що включає наступні компоненти логістичних послуг:

наявність товару;

якість постачання;

своєчасність доставки.

Що стосується оцінки послуг, то вчені доповнили свою теорію такими показниками:

- 1) цінова політика;
- 2) якість продукції;
- 3) робота служби підтримки;
- 4) гарантійне обслуговування.

Однак суть поняття не була достатньо розкрита через неоднозначність оцінки логістичної послуги за конкретними показниками та структурами.

Дослідники розширили цю модель, додавши четвертий показник

логістичних послуг, який характеризує кожну складову якості зв'язку та логістичних і маркетингових послуг, оцінених за допомогою послуг, що надаються компанією [54, с. 40].

У дослідженнях побутові послуги розглядаються як комплекс трьох складових, значення останньої з яких з часом значно зростає порівняно з іншими [10, с. 123]:

послуги в процесі доставки (час і точність доставки);

інформаційні послуги (можливість споживачів отримувати інформацію про стан доставки та повідомлення під час виконання замовлення);

логістичні послуги (інші додаткові послуги, які виникають при доставці товару).

Зокрема, автори [54, с. 38] підкреслили наступне:

1) управління матеріальними потоками (відносини між компанією та її постачальниками, тобто вхідна частина логістичного процесу);

2) управління змінами в матеріальних потоках (відносини між підрозділами підприємства, тобто внутрішні складові логістичних процесів);

3) управління фізичним розподілом (відносини між підприємствами та споживачами є зовнішнім аспектом логістичного процесу). Це включає транспортування, логістичну інфраструктуру, управління запасами та послуги виконання.

З підвищенням рівня конкуренції між виробниками відбуваються зміни в її характері. Сьогодні ця послуга використовується для надання компаніям значної конкурентної переваги перед іншими компаніями. Так вважають дослідники, які виділяють такі складові логістичних послуг [56, с. 481]:

точність виконання замовлення;

час виконання замовлення;

вирішувати скарги та помилки;

робота на спецзамовлення;

запит на інформацію.

Базовий рівень обслуговування – мінімальний рівень матеріально-технічного забезпечення, доступний всім споживачам. Послуги з доданою вартістю – це унікальні або спеціальні види діяльності, які компанії виконують індивідуально або спільно для підвищення продуктивності та ефективності та, таким чином, сприяють зміцненню договірних відносин. Забезпечуючи кожному клієнту певний рівень обслуговування, ви можете досягти та підтримувати загальну лояльність клієнтів.

Доступність послуг стосується наявності запасів у бажаному місці клієнта, здатності персоналу допомагати клієнтам, швидкості обслуговування та адекватності часу обслуговування клієнтів.

Підтримка високого рівня доступності запасів вимагає ретельного планування, а не розподілення запасів по складах на основі прогнозів продажів. Це вимагає інтеграції всіх логістичних ресурсів і чіткого фокусування на конкретних параметрах доступності для конкретних споживачів. Унікальною особливістю функції логістики є її здатність виконувати очікувані терміни та відповідати прийнятній мінливості операцій. Очікуваний цикл функцій визначається показниками продуктивності, такими як швидкість, безперервність, гнучкість і частота збоїв обслуговування.

Надійність виникає, коли послуги виконуються вчасно. Надійність зазвичай розуміється як здатність системи виконувати задану функцію, зберігаючи свої характеристики в заданих межах. Надійність постачальника послуг – це його здатність виконувати умови виробництва, встановлені договором [16, с. 36].

Тому якість логістики повністю залежить від надійності, тобто від здатності підтримувати запланований рівень наявності запасів і оперативного функціонування. Вчені [7, 22, 28] для оцінки якості логістичних послуг пропонують використовувати такі критерії: Наявність запасів на складі; Цикл замовлення (загальний час від отримання замовлення до доставки) Гнучкість поставок.

Зокрема, дослідники також враховують такі фактори, як частота

доставки та надійність, доступність інформації для споживачів, легкість замовлення та відповідь на скарги.

Не менш важливими є управління маркетингом і логістикою. Він виводить управління процесами підприємства на якісно новий рівень шляхом інтеграції, координації та спрямування діяльності різних служб і відділів підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей. Логістичне управління ланцюгом поставок спрямоване на підвищення раціональності використання останнього (оптимізація витрат часу та ресурсів) [2, с. 17].

Детально описано найбільш поширені бізнес-стратегії побудови логістичних систем з урахуванням основних методів реалізації.

Загалом високий рівень розвитку логістики в будь-якій країні дає позитивні результати, зокрема зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення оптової та роздрібною торгівлі, підвищення рівня обслуговування клієнтів. Підвищення інвестиційної привабливості регіонів з розвиненою транспортно-складською інфраструктурою, покращення екологічної ситуації шляхом оптимізації транспортної інфраструктури та збільшення доходів держави за рахунок реалізації транспортного потенціалу.

За останні роки на внутрішньому ринку логістичних послуг України відбулися якісні зміни. Це зміна філософії та логістичного мислення. Сьогодні багато компаній усвідомлюють, що логістика є справжнім інструментом підвищення ефективності бізнесу.

Українські компанії активно беруть участь у глобальних ланцюгах поставок, а вітчизняні виробники виходять на світові ринки, тому топ-менеджмент промисловості, сільського господарства, торгівлі та сфери послуг повинен приділяти увагу бізнес-логістиці, логістичним процесам (закупівля, виробництво, розподіл). Ці зміни підвищили вимоги до якості логістичних послуг, надійної доставки вантажів, зберігання товарів та прозорості бізнес-процесів.

Як наслідок, компанії вже спостерігають значне зростання використання

інформаційних технологій та ускладнення надання логістичних послуг.

Відсутність попиту на внутрішньому ринку пояснюється зниженням купівельної спроможності населення в останні роки. Причина низького попиту за кордоном полягає в тому, що якість промислової продукції низька, а ціни завищені через використання застарілих технологій, що робить її неконкурентоспроможною порівняно з іноземною продукцією. Крім того, через війну в Україні поступово закриваються деякі регіональні ринки, а також закриваються міжнародні фінансові ринки для внутрішніх позик. Водночас обсяги іноземних інвестицій є недостатніми для забезпечення стабільного розвитку українських підприємств [10, с. 129].

Розвиток логістики сприяє економічному, соціальному та технологічному прогресу. Вона виступає ключовим фактором для покращення якості життя, підвищення ефективності бізнесу та забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації.

Менеджмент логістичної діяльності відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Ефективна логістика сприяє зниженню витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх і зовнішніх процесів.

## **Висновки до розділу 1**

1. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища управління логістичними процесами зазвичай розглядається як один із ключових аспектів. Для ефективного функціонування підприємства необхідно дотримуватись певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність та управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства в цілому.

2. Менеджмент логістичної діяльності – це система управління процесами, пов'язаними з організацією, плануванням, контролем і оптимізацією потоків товарів, послуг, інформації та фінансів у ланцюгах

постачання. Його мета – забезпечити максимальну ефективність і задовольнити потреби клієнтів, мінімізуючи витрати.

3. Менеджмент логістичної діяльності відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Ефективна логістика сприяє зниженню витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх і зовнішніх процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

#### **2.1. Суб'єкти та об'єкти менеджменту логістичної діяльності підприємства**

У системі логістичного менеджменту хлібозаводу суб'єкти та об'єкти мають чіткі ролі, що визначають їхню взаємодію та вплив на ефективність логістичних процесів.

Суб'єкти – це учасники, які здійснюють управління логістичними процесами або беруть участь у їх виконанні.

1. Керівництво підприємства: визначає стратегічні напрями розвитку логістики; приймає ключові рішення щодо інвестицій у логістичну інфраструктуру та автоматизацію.

2. Логістичний менеджер: координує всі логістичні процеси (постачання, виробництво, зберігання, дистрибуція); відповідає за оптимізацію ланцюга постачань.

3. Виробничий персонал: забезпечує дотримання графіків виробництва на основі постачання сировини.

4. Постачальники: постачають сировину (борошно, цукор, дріжджі тощо) для виробничих процесів.

5. Дистриб'ютори та транспортні компанії: відповідають за транспортування готової продукції до споживачів.

6. Клієнти (споживачі): замовляють та споживають продукцію, формуючи попит.

7. Інформаційні системи: виступають як інструмент автоматизації логістичних процесів (ERP, WMS, TMS).

Об'єкти – це матеріальні, інформаційні, фінансові й інші потоки, які управляються у рамках логістичної системи.

1. Матеріальні потоки: сировина і матеріали: борошно, вода, дріжджі, цукор, упаковка тощо; оптова продукція: хліб, булочки, кондитерські вироби; відходи виробництва: залишки, непридатні для подальшого використання матеріали.

2. Інформаційні потоки: дані про постачання сировини; інформація про замовлення клієнтів; звіти про стан запасів та продуктивність логістичних операцій.

3. Фінансові потоки: платежі постачальникам за сировину та матеріали; витрати на транспортування, зберігання та дистрибуцію; дохід від реалізації готової продукції.

4. Логістична інфраструктура: складські приміщення: для зберігання сировини та готової продукції; транспортні засоби: вантажівки для доставки продукції; виробничі потужності: обладнання для виготовлення хлібопродуктів.

5. Запаси: сировина, що зберігається на складах; проміжна продукція, що знаходиться на етапах виробництва; готова продукція, що очікує на дистрибуцію.

6. Маршрути доставки: оптимальні шляхи транспортування готової продукції до торгових точок або кінцевих споживачів.

У свою чергу, суб'єкти менеджменту забезпечують:

контроль: постачання якісної сировини в необхідних обсягах;

планування: виробничих і транспортних процесів на основі аналізу інформаційних потоків;

оптимізацію: руху матеріальних потоків для мінімізації витрат;

моніторинг: ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів.

Логістична діяльність досліджуваного підприємства є складною системою, яка передбачає ефективну взаємодію суб'єктів і об'єктів. Її

оптимізація дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати своєчасне задоволення потреб клієнтів.

Виходячи із зазначеного, основними цілями менеджменту логістичної діяльності є:

1. Підпорядкованість характеристик організації логістичної діяльності вимогам обслуговування та запитам споживачів (тобто здатності логістичної системи забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів).

2. Мінімізація логістичних витрат (економічно ефективно функціонування логістичної системи). Важливою особливістю логістичного менеджменту є системний і комплексний підхід до організації та руху матеріальних ресурсів на всьому шляху, від постачання і виробництва до кінцевого споживання.

Компоненти системи менеджменту логістичної діяльності підприємства представлені на рис. 2.1.

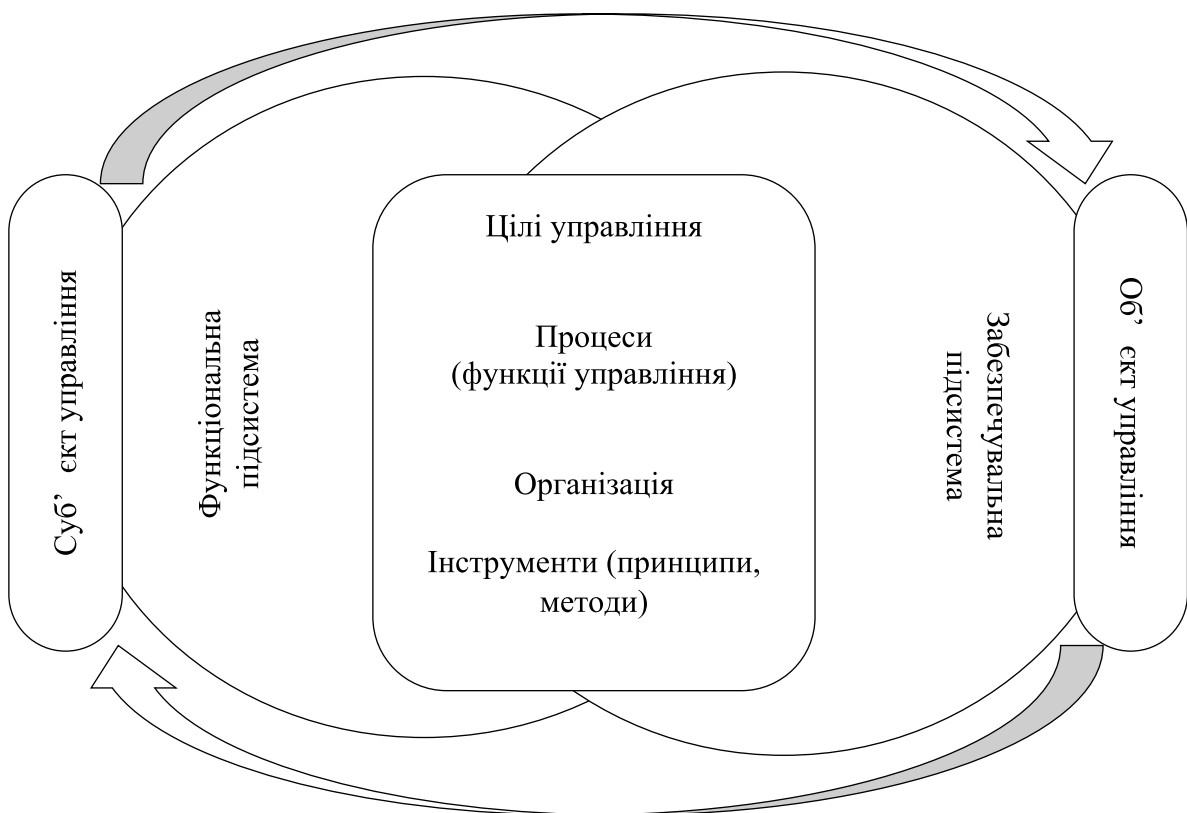


Рис. 2.1. Компоненти системи менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Однією з важливих складових логістичної системи суб'єкта господарювання, що досліджується, яка багато в чому визначає її ефективність, є транспортна діяльність.

На досліджуваному підприємстві виділяють підсистеми організації менеджменту логістичної діяльності: закупівельну, виробничу, транспортну, збутову та складську логістику.

Розглянемо основні завдання кожного:

1. Підсистема постачання спрямована на підвищення операційної ефективності шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесів закупівель, розробки процесів управління закупівлями, використання стандартних методів роботи, дослідження ринку, формулювання стратегії і тактики закупівель.

2. Транспортна підсистема забезпечує розробку раціонального планування поставок, маршрутизації перевезень, оптимального завантаження транспорту, забезпечення інтеграції транспортних процесів з виробничо-складськими процесами, забезпечення обліку перевезень.

3. Підсистема збуту спрямована на систематичне дослідження ринку, прискорення реєстрації та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного обслуговування, зменшення кількості скарг, штрафів тощо.

4. Виробнича підсистема реалізує методи управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, обліку матеріальних потоків, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції.

5. Складська підсистема забезпечує вдосконалення складських процесів за рахунок впровадження складської технології, підвищення якості складського обслуговування, стандартизації та обґрунтованого планування.

За сучасних умов бізнес-середовища менеджмент логістичної діяльності підприємства базується на таких принципах:

системність і комплексність, що полягає в узгодженості та взаємодії всіх корпоративних процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;

організація, яка реєструє витрати на матеріальні ресурси та відповідну

інформацію та фінансові потоки по всьому логістичному ланцюгу;

використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання бізнес-процесів.

Тому ефективне застосування логістичного менеджменту може допомогти підприємству зайняти лідируючі позиції у збуті продукції та послуг та мінімізувати витрати, пов'язані з виробництвом.

Враховуючи багатоаспектність діяльності формування, варто відзначити необхідність наявності певного переліку взаємопов'язаних стратегій, так званого «набору стратегій».

Першим кроком у визначенні стратегічного набору підприємства є визначення його загальної стратегії.

Поширеним методом визначення корпоративної стратегії є SWOT-аналіз, який являє собою перелік сильних і слабких сторін підприємства, а також перелік можливостей і загроз. Аналіз можливостей, загроз підприємства представлений в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Аналіз зовнішнього середовища підприємства, 2019-2023 рр.**

Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на продукцію. 2. Оновлення технічної бази господарства, зростання його виробничих потужностей. 3. Стабілізація та економічне зростання підприємства. 4. Упровадження у виробництво нових видів продукції. 5. Диверсифікація виробництва. 6. Вихід на нові сегменти ринку, на нові ринки, розширення географії збуту. 7. Можливості залучення додаткових інвестиційних коштів	1. Воєнний стан в країні. 2. Зростання ціни на сировину. 3. Залежність від постачальників сировини, матеріалів тощо. 4. Наявність бар'єрів щодо входження до нових сегментів ринку. 5. Наявність сильних конкурентів у сегменті. 6. Нестабільне економічне становище в країні. 7. Постійна зміна законодавчої бази, її недосконалість. 8. Значна кількість конкурентів. 9. Вільний вхід і вихід з ринку

Підприємство стикається з достатньою кількістю загроз із зовнішнього середовища. Проте, формування має низку факторів, які надають можливості для розвитку діяльності. І їхній вплив, швидше за все, буде більш суттєвим і вірогіднішим, ніж фактори, що створюють загрозу.

Сучасні умови конкуренції вимагають від підприємства контролю над усіма елементами, що входять до їх складу, шляхом ефективного управління логістикою. Високий рівень логістичного обслуговування клієнтів може стати стратегічним способом виділити товариство на ринку.

Керівництво зосередило свою увагу на існуючих ринках діяльності та не визначило потенційні ринкові можливості.

У свою чергу, аналіз факторів внутрішнього середовища представлено в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2019-2023 рр.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позитивний імідж підприємства й якості продукції на ринку.</li> <li>2. Вигідне розташування.</li> <li>3. Достатня технічна база для освоєння нових видів продукції.</li> <li>4. Відносно висока якість продукції, ніж у конкурентів.</li> <li>5. Налагоджені довгострокових зв'язки з постачальниками сировини.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стратегічних альтернатив, готових до практичної реалізації.</li> <li>2. Неefективне управління підприємством внаслідок відсутності у керівництва деталізованих стратегічних напрямків діяльності.</li> <li>3. Нестача обігових коштів.</li> <li>4. Кадровий «голод», тобто нестача молодих та кваліфікованих кадрів (мобілізація працівників)</li> <li>5. Недостатній рівень просування продукції, рекламної діяльності.</li> <li>6. Відсутність систематичних маркетингових досліджень.</li> <li>7. Вузька спеціалізація виробництва ускладнює перехід до виробництва ширшого асортименту продукції.</li> <li>8. Недостатні фінансові ресурси</li> </ol>

Вивчення нових можливостей не здійснюється систематично з використанням різноманітних вторинних джерел інформації та методів збору первинної інформації, не використовуються сучасні інструменти в проведенні маркетингової діяльності.

Відповідно до проведеного аналізу досліджуваного товариства реалізує стратегію скороченого зростання (додаток Ж).

В цілому система управління господарством відповідає потребам підприємств. Його ефективність залишається високою, але для вдосконалення управління підприємством керівництво має забезпечити вищий рівень

матеріального та нематеріального стимулювання праці, підвищити стабільність трудового колективу підприємства, сформувавши необхідний рівень якості кадрів.

У структурі виробництва продукції виділяються окремі напрями діяльності і вимоги до цих процесів й засобів комунікації:

1) підсистема постачання сировини, що включає процес закупівлі сировини та закупівлі продукції, необхідних матеріалів (упаковки, добавок тощо);

2) аналіз процесів, що відбуваються на ринку поставок (наприклад, дослідження ринку);

3) -процеси постачання складських запасів і процес зберігання (доставка, організація);

4) виробнича підсистема, яка включає процеси переміщення сировини і зберігання на виробництві, також процеси зберігання готової продукції;

5) підсистема розподілу, яка включає процес зберігання продукції на етапі обороту.

Зрозуміло, що ланкою логістичного ланцюга є досліджуваний бізнес-процес товариства. Організаційна структура управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства базується на комплексі цілей і завдань, які необхідно реалізувати.

Отже, метою є ефективне виконання логістичних функцій з метою максимізації позитивних результатів діяльності в довгостроковій перспективі для бізнесу.

Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності підприємства динамічно розвивається та вдосконалюється, адаптуючись до динамічних змін бізнес-середовища та системи управління. Отже, менеджмент логістичної діяльності базується на координації таких ключових функцій:

постачання сировини, матеріалів, комплектуючих;

надання послуг суб'єктам ринку.

Основною метою менеджменту логістичної діяльності підприємства є

реалізація та узгодження економічних інтересів тих, хто безпосередньо та опосередковано бере участь у бізнес-процесі шляхом найбільш ефективного використання ресурсів в існуючій економічній ситуації. Досягнення цих цілей передбачає «доступність», тобто координацію та синхронізацію попиту та пропозиції на товари та послуги організації за мінімально можливих витрат.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Ефективність функціонування досліджуваного підприємства значною мірою залежить від організаційної структури. Організаційна структура управління підприємства має розгалужений характер. Кожен з керівників в організаційній структурі відповідає згідно своїх обов'язків в закріпленому за ним секторі виробничої структури. Тип організаційної структури підприємства – лінійно-функціональний.

В основу його побудови покладена лінійна вертикаль управління й спеціалізація управлінської праці за функціональними підсистемами (фінанси, персонал, постачання, маркетинг і ін.). За кінцевий результат у цілому відповідає лінійний керівник організації, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби здійснили внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію й прийняття рішень стосовно продукції й ринків.

Отож, особливостями організаційної структури підприємства є чіткість взаємовідносин, однозначність команд, надійний контроль в підприємстві. Але за такої організаційної структури існує висока централізація управління, тому керівники підприємства повинні вміти вирішувати будь-які як стратегічні, так і поточні питання діяльності підпорядкованих їм структур.

Для якісного вивчення потенціалу досліджуваного підприємства необхідно здійснити детальний аналіз персоналу; аналіз статі, віку та освіти; аналіз якості персоналу за стажем роботи тощо.

Першим кроком є аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2019-2021 рр.

Забезпеченість трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємстві за категоріями зайнятих, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Штатні працівники (кадри), осіб	39	64	70	31	32	82,1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x
Управлінські кадри – всього, осіб	9	12	14	7	7	77,8
до загальної кількості працівників, %	23,1	18,8	20,0	22,6	21,9	x

Згідно даних розрахунку табл. 2.1 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2019 р. – 23,1 %, в 2020 р. – 18,8 %, в 2021 р. – 20,0 %, 2022 р. – 22,6 %, 2023 р. – 21,9 %, при цьому спостерігається динаміка до зниження кількості працівників загалом (33 особи в 2023 р. проти 70 осіб в 2021 р.), що пов'язується з мобілізацією працівників.

Проаналізуємо віковий склад працівників (табл. 2.2).

Дослідивши дані табл. 2.2, дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам. Аналіз даних свідчить, що за 2019-2023 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (30,8 % у 2019 р., 37,1 % в 2021 р. та 34,4 % у 2023 р.). Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (17,9 % – в 2019 р., 22,9 % – в 2021 р., 15,6 % – у 2023 р.). Працівників передпенсійного віку до підприємства також залучають, зокрема, питома вага даної категорії складає 25,6 % у 2019 р., 17,1 % у 2021 р., 34,4 % – у 2023 р. складає саме дана категорія працівників.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємстві, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки										2023 р. до 2019 р., (+, -)
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	7	17,9	17	26,6	16	22,9	5	16,1	5	15,6	-2
25-40 років	10	25,6	12	18,8	16	22,9	6	19,4	5	15,6	-5
41-50 років	12	30,8	24	37,5	26	37,1	10	32,3	11	34,4	-1
Передпенсійні роки	10	25,6	11	17,2	12	17,1	10	32,3	11	34,4	+1
Разом	39	100,0	64	100,0	70	100,0	31	100,0	32	100,0	-7

Охарактеризуємо персонал за статтю на підприємстві сфери (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки										2023 р. до 2019 р., (+, -)
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	23	59,0	42	65,6	45	64,3	20	64,5	21	65,6	-2
Жінки	16	41,0	22	34,4	25	35,7	11	35,5	11	34,4	-5
Разом	39	100	64	100	70	100	31	100,0	32	100,0	-7

Дані табл. 2.3 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 59,0 % – у 2019 р., 65,6 % – у 2020 р., 64,3 % – у 2021 р., 64,5 – у 2022 р. та 65,6 % – у 2023 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою виробництва.

Вартісний показник продуктивності праці виражає вартість виробленої продукції на одного середньооблікового працівника за певний період часу. При застосуванні вартісних показників позитивним є зв'язок з господарською діяльністю підприємства.

Показник собівартості характеризує собівартість продукції, виробленої за певний період і із розрахунку на одного робітника. При застосуванні вартісних

показників діагностика господарської діяльності підприємства є позитивною.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному господарстві за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,  
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	12258,0	16941,0	20946,0	8714,0	10567,0	86,2
на 1 середньорічного працівника	314,3	264,7	299,2	281,1	330,2	105,1
Чистий прибуток (+), збиток (-)	851,0	403,0	1406,0	304,0	167,0	19,6
на 1 середньорічного працівника	21,8	6,3	20,1	9,8	5,2	23,9

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства знизився з 12258,0 тис. грн до 10567,0 тис. грн, або на 1691,0 тис. грн 13,8 %, внаслідок зниження обсягу реалізації продукції, послуг за даний період.

Чистий прибуток протягом 2019-2023 рр. знизився на 555,0 тис. грн, зокрема, у 2023 р. чистий прибуток підприємства склав 167,0 тис. грн, даний показник в розрахунку на одного працівника зазнав зменшення на 76,1 % внаслідок зниження обсягів виробництва і реалізації продукції.

Результати розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці в господарстві за рахунок достатнього темпу пришвидшення реалізації продукції підприємства.

Рушійною силою розвитку підприємств у сучасних умовах є конкуренція між суб'єктами ринку. Кінцевою метою будь-якого бізнесу є досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі на основі конкурентоспроможності власних послуг, продуктів тощо. Крім того, поточна діяльність сучасних підприємств обов'язково повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності

підприємства за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	12258,0	16941,0	20946,0	8714,0	10567,0	86,2
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	408,6	325,8	374,0	281,1	330,2	80,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11156,0	16130,0	19312,0	8289,0	10484,0	94,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	851,0	403,0	1406,0	304,0	167,0	19,6
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	7,6	2,5	7,3	3,7	1,6	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції підприємства зменшилося на 13,8 % або 1691,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства. Зокрема, чистий прибуток у 2019 р. становив 851,0 тис. грн, а в 2023 р. чистий прибуток склав 167,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства 80,4 % відповідно.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 10484,0 тис. грн, що менше порівняно з 2019 р. на 672,0 тис. грн або на 6,0 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за п'ять років складає 4,5 %, так 2019 р. даний показник склав 7,6 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 1,6 % відповідно.

Зрозуміло, що збут, з одного боку, забезпечує зворотний зв'язок з ринком. Оскільки ефективність цієї діяльності безпосередньо залежить від відповідності продукції, динаміці попиту на продукцію, структурі споживчих переваг і сформованих споживчих запитів.

Безумовно, досліджуване господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Таким чином, основна мета менеджменту логістичної діяльності досліджуваного господарства полягає у реалізації й координації негайних економічних переваг, посередництво учасників бізнес-процесів за рахунок максимально ефективного використання наявних ресурсів.

Зрозуміло, що оцінка структури логістичних витрат здійснюється шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут господарства (додаток К).

За допомогою даних додатку наведено динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за 2019 – 2023 рр. товариства.

Аналіз даних показав, що найбільшу частку логістичні витрати складають у витратах на збут підприємства. Відповідно, середні значення за п'ять років питомої ваги логістичних витрат в адміністративних витратах склали 46,3 %, у витратах на збут – 58,5 %, інших операційних витрат – 16,5 % відповідно. Тоді як, найменшу питому вагу посідають інші операційні витрати, зокрема, протягом 2019-2023 рр. їх частка в середньому складає 12,6 % відповідно.

У сучасних динамічних умовах бізнес-середовища логістична діяльність в товаристві відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління, планування та контролю всіх потоків. Це стосується не лише внутрішніх процесів підприємства, а й координації потоків за його межами, охоплюючи постачальників, партнерів і клієнтів.

Головним завданням логістики є оптимізація руху матеріальних ресурсів техніки, сировини, готової продукції, а також інформаційних і фінансових потоків. Це дозволяє забезпечити своєчасне постачання ресурсів для

виробництва, ефективне управління запасами, а також доставку готової продукції до кінцевих споживачів у найкоротші терміни.

Високий рівень організації логістики сприяє мінімізації витрат, підвищенню якості продукції, збільшенню прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності.

### **2.3. Аналіз ефективності менеджменту логістичної діяльності підприємства**

Аналіз ефективності менеджменту логістичної діяльності дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство організовує, планує, координує та контролює свої логістичні процеси. Це важливо для зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності. Логістика підприємства включає управління потоком продуктів і інформації по всьому виробничому ланцюжку (постачання сировини та упаковки, переробка продукції, зберігання, транспортування, розподіл).

Своєчасно доставлена продукція господарства безпосередньо впливає на фінансову стійкість, а також одержання нею можливого прибутку, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а також на імідж підприємства.

Проте, необхідно констатувати недостатньо високий рівень усвідомлення керівництвом підприємства важливості удосконалення логістичної діяльності, логістичного сервісу, невисоку мотивацію і психологічні бар'єри при переході на нові вимоги. У формуванні таких стандартів повинен брати участь весь колектив, для якого процес формування якості праці є невід'ємним елементом загальної виробничої культури та етики.

В даний час функції відділу логістики виконують директор, відділ матеріально-технічного забезпечення та планово-економічний відділ

товариства, серед їх функцій:

- контроль своєчасної доставки продукції споживачам відповідно до замовлень та підписаних контрактів;
- своєчасна реєстрація та оформлення збутової документації;
- здійснення підготовки маршрутів доставки;
- опис замовлень, відправлень та залишків нереалізованої продукції;
- підтримання оптимального рівня вартості оплати транспортно-експедиторських послуг;
- вживання заходів для зменшення складських витрат, експлуатації складу та витрат на ресурси;
- управління складськими запасами;
- реалізація заходів щодо зменшення браку продукції і ротації продукції на складі;
- вживання заходів для раціонального використання транспортного та складського обладнання;
- управління запасами, оцінка динаміки продажів;
- оптимальне управління плануванням запасів для постійних продажів;
- контроль якості та терміну придатності;
- формування бюджету відділу логістики.

Загалом головні спеціалісти даного товариства дозволяють сконцентрувати зусилля підприємства з оптимізації величини запасів сировини і готової продукції, необхідних для ефективного функціонування підприємства.

За результатами логістичної діяльності начальник відділу матеріально-технічного забезпечення відповідає перед директором. У свою чергу, директор несе відповідальність перед генеральний директором. Така відповідальність характеризується дублюванням та надлишковими лінійними функціями управління, що сповільняє роботу.

Інформаційне забезпечення є ключовою складовою логістичних процесів, оскільки якість управління потоками товарів, фінансів і послуг значною мірою залежить від ефективності обробки, зберігання та використання інформації. Оцінка цих процесів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони інформаційної системи підприємства, а також знайти шляхи для її вдосконалення. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка логістичних процесів інформаційного забезпечення  
підприємства, 2019-2023 рр.**

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
Повнота підтримки інформації щодо процесу логістики			+
Ступінь використання логістичного аналізу та методів планування		+	
Ступінь оснащеності технічними засобами при здійсненні логістичних процесів	+		
Ступінь оснащеності комп'ютерною технікою логістичних процесів господарства			+
Рівень кваліфікації та професійна підготовка працівників збору та обробки інформації про логістичні процеси		+	
Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами		+	
Контроль директора за процесами збору, оцінки й обробки інформації щодо здійснення логістичних процесів		+	
Забезпечення комерційної таємниці інформації щодо логістичних процесів			+
<b>Всього</b>		<b>16</b>	

Експертами з оцінки були працівники відділу господарства, які оцінювали критерії ефективності інформаційного забезпечення за системою балів, де:

- 1 бал – не використовується;
- 2 бали – частково використовується;
- 3 бали – використовується.

Тож загальний бал – 18 балів (з 24 можливих балів). Тобто, варто відзначити середній рівень інформаційного забезпечення логістики даного товариства. Відповідно, недостатньо забезпеченими є критерії, як наявність

інформаційних зв'язків з іншими підприємствами, ступінь оснащення технічними засобами при здійсненні логістичних процесів, забезпечення комерційної таємниці інформації щодо логістичних процесів тощо. Зрозуміло, що для удосконалення інформаційного забезпечення процесів логістики та його найвищого рівня, необхідно щоб усі критерії відповідали максимальному рівню.

Функціональний цикл в логістиці товариства складається з трьох основних етапів:

1. Логістичні процеси закупівель або «логістика «на вході», даний етап пов'язаний з придбанням сировини й матеріалів у зовнішніх постачальників. Функціональний цикл включає: прогнозування, планування попиту; закупівля, вибір джерела, переговори, замовлення, транспортування, отримання, огляд, зберігання сировини, матеріалів тощо.

2. Логістичний процес виробництва. Основне завдання – планування та контроль виробництва. Метою є максимальне завантаження обладнання, економія ресурсів, покращення продуктивності продукції та управління якістю.

3. Процес дистрибуції логістики. Включає всі операції з зберігання та транспортування в підприємстві, а також супутня інформація, контроль та моніторинг. Метою логістичного розподілу є визначення своєчасності, правильності, потрібної кількості і пошук найкращих умов між конкретними службами доставки для оперативної доставки продукції до покупця.

Серед загальних переваг системи управління логістичними процесами досліджуваного підприємства визначимо:

існування єдиного методологічного підходу до логістичної концепції виробничого підприємства;

орієнтацію підприємства на інноваційні логістичні концепції;

чіткість стратегічних цілей і планів підприємства, їх лінійних підрозділів тощо.

Розрахуємо показники, що характеризують продуктивність праці

працівників господарства за досліджуваний період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка продуктивності праці працівників відділу матеріально-технічного забезпечення підприємства, що відповідають за логістичні функції, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Кількість відвантажень – розвантажень на 1 працівника	146	149	158	163	168	115,1
Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника	199	180	216	219	242	121,6
Кількість замовлень на 1 працівника	144	153	240	256	278	193,1

Отже, проаналізувавши дані наведеної табл. 2.7, з'ясовано, що показники свідчать про кількість комплексних дій робітників, зокрема, зауважимо, що всі показники мають позитивну тенденцію зростання: кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника зросли на 93,1 % або 134 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 21,6 % або 43 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 15,1 % або 22 операції.

Аналіз динаміки зміни продуктивності праці у відділі матеріально-технічного забезпечення свідчить про загалом позитивні тенденції: збільшення замовлень на продукцію, зростання продажів та прибутковості підприємств.

На ринку це домінуючий показник, оскільки цей рівень можна використовувати для оцінки позиції компанії на ринку, які стосунки та комунікації будуть сформовані під час партнерства та готовності бізнесу. Дотримання умов доставки, підтримання базового рівня обслуговування, виявлення та усунення дефектів обслуговування тощо.

Проаналізуємо надійність логістичної системи досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка надійності логістичної системи підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Надійність поставок	88,1	88,4	88,2	89,1	90,3	102,5
Готовність до здійснення поставки	88,1	88,4	88,2	89,1	90,3	102,5
Якість поставок	0,23	0,00	0,21	0,18	0,20	87,0

Проаналізувавши дані табл. 2.8 щодо надійності логістичної системи, зауважимо, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2019-2023 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу.

Після завершення виробництва продукція відправляється на склад згідно з снакладною, тому вся продукція реалізується зі складу.

Рівень надійності поставок господарства високий і характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, а його зниження на до 0,20 у 2023 р. проти 0,23 у 2019 р. є доказом вищесказаного.

Проаналізовані значення використовуються для прийняття відповідних рішень за період. Тому надійність співпраці з підприємствами вимагає від партнерів високих стандартів відповідальності.

Результати аналізу дозволяють виявити вузькі місця у логістичних процесах та визначити можливості для їх покращення. Це може включати:

- впровадження нових технологій для автоматизації процесів;
- оптимізацію транспортних маршрутів;
- зниження витрат за рахунок кращого управління запасами;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Аналіз ефективності менеджменту логістичної діяльності є основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

## Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції підприємства зменшилося на 13,8 % або 1691,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2019 р. становив 851,0 тис. грн, а в 2023 р. склав 167,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства 80,4 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва коливався, у середньому за п'ять років складає 4,5 %, так 2019 р. даний показник склав 7,6 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 1,6 % відповідно.

2. Після застосування SWOT-аналізу було встановлено, що основними перевагами є досвід та репутація, висока якість продукції та налагоджені бізнес-процеси. Говорячи про можливості, важливо враховувати, що товариства постійно розвивається через зростання конкуренції на ринку. Потенційні можливості включають розробку нових видів продукції, збільшення реклами для цільової аудиторії та потенційні вдосконалення технології виробництва.

Розраховано, що кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника зросли на 93,1 % або 134 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 21,6 % або 43 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 15,1 % або 22 операції.

3. Аналіз динаміки змін продуктивності праці вказує на загальну позитивну тенденцію, що являє собою збільшення замовлень продукції, збільшення продажу та дохідності функціонування підприємства. Так, кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника, що виконує логістичні функції, зросли на 19,1 % або 133 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 24,2 % або 47 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 16,0 % або 23 операції.

4. Оцінено надійність логістичної системи, так, зауважимо, що

надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2019-2023 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Після завершення виробництва продукція відправляється на склад згідно з накладною, тому вся продукція реалізується зі складу. Рівень надійності поставок господарства високий і характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, а його зниження на до 0,20 у 2023 р. проти 0,23 у 2019 р. є доказом вищесказаного.

5. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів досліджуваного товариства, так відзначено середній рівень інформаційного забезпечення логістики – 18 балів з 24 максимальних балів.

## **РОЗДІЛ 3**

# **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

### **3.1. Удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства**

Удосконалення менеджменту логістичної діяльності є важливим завданням для підвищення ефективності підприємства, зниження витрат, оптимізації процесів і покращення конкурентних позицій. Стратегія менеджменту логістичної діяльності має бути складовою стратегічного планування сільськогосподарського виробництва разом із фінансовими, виробничими та маркетинговими планами. Однак на практиці сучасні сільськогосподарські підприємства часто не розробляють стратегії управління логістикою. Це пояснюється тим, що менеджери не розуміють чіткої мети логістики як інтегрованого інструменту управління для оптимізації матеріальних і фінансових потоків компанії та досягнення конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі. .

Іншими словами, логістичну стратегію рекомендується розглядати як спосіб систематизації завдань логістики в рамках загального виробництва на основі актуальних логістичних концепцій, вдосконалення логістичної складової господарської діяльності та зміцнення стратегічної позиції підприємства в цілому. Інтегрована структура логістичної системи та всіх ланок логістичного ланцюга націлені на кінцевий результат, що дозволяє підприємствам отримати конкурентну перевагу в аграрному секторі.

При цьому цільовий аспект фокусує увагу на ключових проблемах, дає можливість для конструктивного аналізу, спрямовує бюджетні та адміністративні ресурси на пріоритетні напрямки діяльності, досягає максимально можливих результатів і дозволяє створювати управління

економікою Ми даємо можливості. Він побудований таким чином, щоб забезпечити максимальний контроль на всіх рівнях.

Базовими елементами, що визначають стратегію менеджменту логістичної діяльності, варто виділити такі як:

1) Призначення стратегії, мета та засади її формування. Призначення стратегії полягає у підтримці господарської стратегії.

2) Усі логістичні операції мають бути тісно пов'язаними із стратегічним планом агропідприємства.

3) Визначаючи стратегію підприємства, часто необхідно передбачити можливість переорієнтації виробництва з метою максимального завантаження наявних потужностей стосовно до потреб й вимог сучасного ринку.

Пропонуються шляхи повного використання можливостей підприємства для збільшення виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності, зниження умовних і постійних витрат на одиницю продукції.

Необхідно впровадити такий метод логістики, який зможе чітко і швидко реагувати на ці запити споживачів і задовольняти їх з мінімальними витратами та запасами. Тому ефективність вашої логістичної стратегії багато в чому залежить від певних факторів.

Середовище, в якому працюють агропродовольчі підприємства, є динамічним, тому підприємства повинні ефективно позиціонувати себе, відстежуючи фактори впливу, щоб якнайкраще узгоджувати свої кінцеві цілі та завдання та краще адаптуватися до мінливих умов.

Розглядаючи зміст і призначення логістичної стратегії, основною метою є формування логістичного потенціалу підприємства як основи для стабільного та ефективного розвитку його діяльності та його конкурентоспроможності в ринковому середовищі. Зрештою, потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства та реалізувати цільові функції бізнесу в рамках його місії, яка є стратегічним елементом в умовах зростання конкуренції.

З огляду на вищевикладене та враховуючи стратегічно важливу роль логістики в забезпеченні розвитку сучасних підприємств, варто звернути особливу увагу на концептуальні основи стратегії логістичного менеджменту.

Концептуальні засади формування стратегії логістичного менеджменту значною мірою визначаються врахуванням операційних особливостей логістичної сфери (рис .3.1).



Рис. 3.1. Концептуальні засади формування стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

Однак рішення повинні також враховувати ключові імперативи

загальної корпоративної стратегії, балансування логістичної діяльності всіх керівників і те, як підтримувати динамічне функціонування логістичної системи.

Ключовими елементами стратегії управління логістикою є фундаментальні методи досягнення продуктивності та ефективності як складової загальної стратегії підприємства, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб узгодження управлінських рішень щодо планування, оптимізації та раціоналізації, контролю процесів управління. Виробничо-господарська діяльність підприємств.

Серед ключових і найпоширеніших стратегій менеджменту логістичної діяльності можна виділити: максимізація та покращення рівня логістичних послуг, максимізація доходу та прибутку, мінімізація витрат та інвестицій у логістичні мережі, забезпечення конкурентних переваг для господарства, управління аутсорсингом логістики (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Характеристика основних конкурентних стратегій менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2025-2029 рр.**

Назва стратегії	Характеристика
Максимізація і підвищення рівня логістичного сервісу	Ефективний рівень обслуговування покупців як до-, так і після здійснення купівлі-продажу продукції. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізація доходів й прибутків	Оптимізація менеджменту логістичної діяльності, що спрямована на розширення ринків збуту
Мінімізація витрат й інвестицій у логістичну мережу	Оптимізація процесів управління транспортною і складською логістикою. Скорочення загальних операційних витрат підприємства. Забезпечення підвищення ефективності менеджменту логістичної діяльності підприємства. Мінімізація складських витрат через застосування прямих доставок. Оптимізація логістичної інфраструктури. Підвищення ефективності управління логістичними каналами
Забезпечення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Аутсорсинг в менеджменті логістичної діяльності	Вибір оптимальної кількості учасників логістичних каналів. Оптимізація структури менеджменту логістичної системи підприємства

Створення стратегії менеджменту логістичної діяльності на основі основних можливостей логістики характеризує здатність виробничосервісної системи обслуговувати споживачів на вищому рівні, ніж її конкуренти, мінімізуючи загальні витрати.

Практичними наслідками впровадження стратегії менеджменту логістичної діяльності агроформування є наступні:

логістична стратегія виступає джерелом формування додаткових конкурентних переваг підприємства;

дозволяє сформувати оптимальну логістичну систему, створити раціональну організаційну структуру;

знизити рівень витрат, зокрема логістичних;

підвищити кваліфікаційний рівень персоналу;

створити інтегровану систему інформаційного забезпечення;

підвищити рівень адаптованості підприємства до мінливих умов логістичного середовища тощо.

Для конструктивного аналізу основних положень стратегії менеджменту логістичної діяльності необхідні інтеграційні можливості інформаційних систем, здатних об'єднати основні аспекти базових сфер логістичної діяльності, які до цього часу функціонували автономно.

В динамічному бізнес-середовищі контроль за реалізацією стратегії менеджменту логістикою підприємства має базуватися на узгодженні стратегії розвитку всіх складових логістичної системи. Сьогодні більшість формувань, не мають чіткої та твердої стратегії управління логістичною діяльністю своїх підприємств.

Ми запропонували створити оптимальну логістичну стратегію для розвитку конкретного господарства шляхом застосування відповідної стратегії залежно від рівня розвитку та логістичної привабливості.

Розглядати процес формування стратегії менеджменту логістичної діяльності слід починаючи з оцінки передумов розвитку підприємства і вибору напрямку розвитку до контролю за реалізацією логістичної стратегії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендовані етапи формування і реалізації стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

Стратегія менеджменту логістичної діяльності повинна включати такі інструменти забезпечення розвитку сучасних сільськогосподарських

підприємств, їх стратегії та реалізації конкурентних переваг: максимізація та покращення рівня логістичного обслуговування, мінімізація витрат та інвестицій у логістичні мережі, доходів та прибутків тощо.

Отож, очікуваними результатами від удосконалення менеджменту логістичної діяльності досліджуваного підприємства є:

зниження витрат на логістику завдяки оптимізації процесів;

підвищення швидкості та якості обслуговування клієнтів;

зменшення помилок у роботі завдяки автоматизації;

забезпечення стійкого розвитку підприємства через впровадження екологічно орієнтованих практик;

підвищення конкурентоспроможності на ринку тощо.

Удосконалення менеджменту логістичної діяльності дозволяє підприємству досягти нових рівнів ефективності, адаптуватися до викликів ринку та задовольнити потреби клієнтів у найкращий спосіб.

### **3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства**

Очевидно, що запропонована мета вдосконалення управління логістикою сприятиме загальній оптимізації досліджуваного підприємства.

Серед пріоритетних завдань щодо забезпечення вдосконалення логістичного обслуговування підприємства необхідно відзначити наступне: створення інформаційних брошур про продукцію; розробка готового переліку варіантів рішень у нестандартних кризових ситуаціях формування послуг з розрахунку оптимальних замовлень для покупців, розрахунку мінімальних запасів, термінів виконання запасів; забезпечує оптимальні запаси найпопулярніших видів продукції; вдосконалення систем доставки продукції; покращена система замовлення; забезпечує систему відстеження виробленої продукції та ін.

Безсумнівно, прогрес у вигляді Інтернету та розвитку програмних продуктів призводить до розробки нових методів відстеження поставок і оформлення замовлень, що необхідно враховувати при управлінні виробництвом.

Перспективними заходами щодо оптимізації функціональних сфер логістичної діяльності досліджуваного підприємства нами зазначені у наступній табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані методи оптимізації функціональних сфер логістичної діяльності підприємства, 2025-2029 рр.**

Складові логістики	Методи оптимізації	Результат
Закупівля	Упровадження системи управління запасами	Зниження витрат на закупівлі (до 29,0 – 30,0 %) Уникнення накопичень неліквідних видів продукції
	Упровадження системи аналізу фінансової стійкості постачальників	Мінімізація ризиків щодо закупівлі продукції
Транспорт	Рішення щодо використання власного чи залученого транспорту	Скорочення собівартості перевезень до 38,0 %
	Впровадження системи маршрутизації	Скорочення витрат за рахунок мінімізації холостих пробігів на 32,0 %-40,0 %
Склад	Впровадження концепції «Точно в строк» (Just in Time)	Оптимізація витрат зберігання продукції
	Розташування складів	Скорочення витрат на транспортування (10 % до 30 %)
	Реконструкція існуючої технології	Підвищення ефективності роботи складу на 17-35 %

Крім того, рекомендовано наступні заходи для підвищення рівня управління логістичними послугами та логістичною діяльністю: участь співробітників у професійних тренінгах та конференціях; навчання нових співробітників колл-центру; виділення часу на саморозвиток і самовдосконалення; обліковий запис користувача для відстеження статусу замовлення на веб-сайтах тощо.

На основі оцінки рівня логістичного сервісу визначаються методи

вдосконалення із зазначенням ступеня впливу на кожен окремий елемент. Це дозволяє сформулювати рекомендації щодо пріоритетів підвищення значення показників логістичного обслуговування.

Застосуємо транспортну задачу для оптимізації транспортних перевезень агроформування. Так, на території господарства є три склади. Необхідно знайти такий план перевезення продукції від складів підприємства до трьох покупців: ПП «Агропром», ТОВ «Суматра-ЛТД», ПП «Агро-фудз», щоб загальний обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т та з третього складу – 60 т продукції.

Зазвичай, споживачам потрібно цієї продукції в кількості 64 т, 40 т та 24 т. Відстані у кілометрах від кожного складу до кожного споживача задані матрицею  $A$ :

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

Встановимо, що за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем:  $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$  (перший індекс при невідомих – номер складу, другий індекс – номер споживача). Отже, цільова функція даної задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах матиме вигляд:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.2)$$

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases}, \quad (3.3)$$

Отже, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases}, \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Далі зазначимо параметри розрахунків, так як, за умовою задачі запаси постачальників, потреби споживачів й обсяг транспортних робіт є додатними значеннями, тому позначаємо у вікні параметрів Неотрицательные значения та Линеиная модель, оскільки дана функція є лінійною. На завершальному етапі обчислень натискаємо Выполнить та Сохранить найденное решение.

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск решения отримано наступний результат: із складу № 1 слід перевезти продукцію ПП «Агропром», 28 т та ТОВ «Суми-ЛТД» 12 т, із складу № 2 – тільки ТОВ «Суми-ЛТД» 28 т, а із складу № 3 слід перевезти продукцію ПП «Агропром» 36 т та ПП «ПП «Агро-фудз»» 24 т відповідно.

При такому плані перевезень продукції до споживачів мінімальний обсяг транспортних робіт складе 6592,00 т-км (додаток П).

Створення комплексної системи менеджменту транспортної логістики вирішує проблему скорочення циклу «замовлення на постачання» та сприяє формуванню позитивного іміджу продукції у споживачів за рахунок чіткого виконання зобов'язань, перебоїв у постачанні та гнучкої системи зворотного зв'язку.

Зобразимо схематично план перевезень продукції досліджуваного господарства із складів трьом дрібнооптовим покупцям (рис. 3.3).

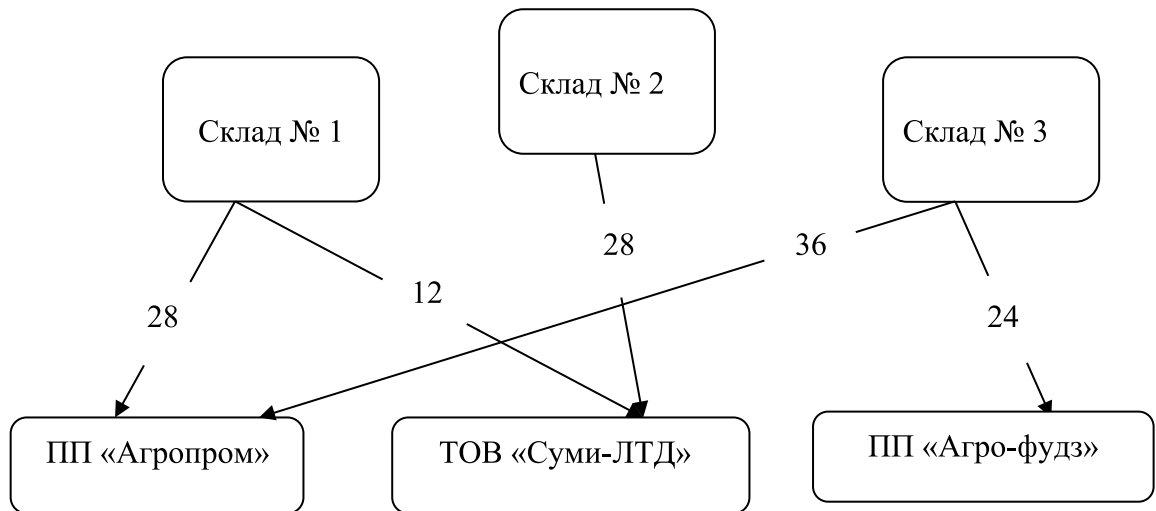


Рис. 3.3. Оптимізований план перевезень продукції підприємства зі складів до корпоративних покупців, 2024-2025 рр.

Хлібзавод має специфіку логістичних процесів, пов'язану з виробництвом, зберіганням і доставкою швидкопсувної продукції. Удосконалення логістики повинно враховувати ці особливості, орієнтуючись на зменшення витрат, підвищення оперативності та якості обслуговування клієнтів.

Очікувані результати від перспективних напрямів щодо поліпшення логістичної діяльності на даному підприємстві є:

1. Зменшення втрат продукції через псування.
2. Зниження витрат на транспортування та складське зберігання.
3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів через точність і швидкість поставок.
4. Збільшення конкурентоспроможності хлібзаводу на ринку.

Розглянемо узагальнені напрями удосконалення логістичної діяльності для досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 3.2.

**Перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності  
підприємства, 2025-2029 рр.**

Напрями удосконалення	Характеристика	Період реалізації, років
1	2	3
Оптимізація управління запасами сировини та готової продукції	<i>Автоматизація обліку запасів:</i> використання RFID-міток або штрихкодів для швидкого обліку сировини (борошно, дріжджі, інші інгредієнти) та готової продукції; впровадження програмного забезпечення для моніторингу залишків у реальному часі	2029
	<i>Скорочення надлишкових запасів:</i> використання методик Just-in-Time (JIT), щоб постачання сировини відповідало обсягам виробництв	2026
	Оптимізація умов зберігання: забезпечення належного температурного режиму та вологості для запобігання псуванню сировини та хлібобулочних виробів	2027
Удосконалення складської логістики	<i>Розподіл продукції за принципом FIFO (First In, First Out):</i> гарантія, що найстаріші партії продукції відвантажуються першими, щоб уникнути втрат через псування	2025
	<i>Автоматизація складських операцій:</i> впровадження WMS (Warehouse Management System) для управління складом: планування розміщення продукції; відстеження партій товарів	2029
	<i>Модернізація складських приміщень:</i> в сучасних систем вентиляції, охолодження та контролю вологості	2029
Оптимізація транспортної логістики	<i>Раціоналізація маршрутів доставки:</i> використання TMS (Transportation Management System) для планування маршрутів із мінімальними витратами пального; об'єднання поставок у один рейс для доставки продукції до декількох точок	2027
	<i>Підтримка транспорту:</i> регулярне технічне обслуговування автомобілів; використання сучасних транспортних засобів із рефрижераторами для забезпечення збереження продукції	2028
	<i>Зменшення часу на завантаження та розвантаження:</i> впровадження автоматизованих систем завантаження	2026
Покращення комунікації з клієнтами	<i>Системи відстеження доставки:</i> Забезпечення клієнтів доступом до інформації про місцезнаходження їхнього замовлення	2025

## Продовження табл. 3.4

1	2	3
Покращення комунікації з клієнтами	<i>Прогнозування попиту:</i> використання історичних даних про продажі для прогнозування обсягів поставок до різних торговельних точок	2025-2029
Покращення комунікації з клієнтами	<i>Зворотний зв'язок:</i> регулярні опитування клієнтів для оцінки якості доставки та продукції	2025-2029
Підвищення кваліфікації персоналу	<i>Навчання працівників:</i> проведення тренінгів із сучасних методів управління запасами, використання логістичних програм і технічного обслуговування транспортних засобів	2025-2029
	<i>Мотивація працівників:</i> запровадження системи премій за своєчасну доставку та відсутність втрат продукції	2025-2029
Впровадження інноваційних рішень	<i>Використання IoT-рішень:</i> моніторинг умов перевезення (температура, вологість) у реальному часі через сенсори	2029
	<i>Big Data для оптимізації логістики:</i> аналіз даних про маршрути, попит і витрати для пошуку ефективніших рішень	2029
	<i>Автоматизовані транспортні засоби:</i> використання електровантажівок для зниження витрат на паливо та зменшення впливу на довкілля	2029

Зокрема, серед перспектив удосконалення логістичної діяльності нами запропоновано оптимізацію транспортної логістики за рахунок раціоналізації маршрутів доставки, а саме використання TMS (Transportation Management System) для планування маршрутів із мінімальними витратами пального та об'єднання поставок у один рейс для доставки продукції до декількох точок. Розглянемо прогнозовані витрати на даний проєкт (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозовані ефективність та витрати на використання TMS  
підприємства, 2025-2029 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
Програмне забезпечення для TMS	416,00
Щорічне обслуговування програмного забезпечення	246,00
GPS-трекери для автопарку, 1 од.	8,2
Поточні витрати на пальне	2050,00
Очікуваний ефект (скорочення витрат пального) – 10,0 %	410,00
Навчання персоналу	80,00
Термін окупності, років	3,2

Отже, початкові витрати складуть 2800,2 тис. грн, при цьому термін окупності складе 3,2 роки.

Отож, даний проєкт є доцільним для впровадження, оскільки перевагами для клієнтів стануть точність доставки завдяки оптимізованим маршрутам; зменшення затримок у логістиці; підвищення рівня задоволеності завдяки кращій координації постачання тощо. Водночас, для підприємства серед переваг варто відзначити: скорочення транспортних витрат на 20 %; збільшення обсягу поставок на 10 % завдяки ефективнішому використанню автопарку; зменшення впливу на довкілля завдяки зниженню споживання пального; підвищення загальної ефективності роботи хлібозаводу.

Реалізація запропонованих тактичних заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності логістики, а й оптимізації всієї операційної діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

1. Вибір стратегії менеджменту логістичної діяльності досліджуваного підприємства в динамічному бізнес-середовищі є складним процесом, який балансує між необхідністю мінімізації витрат і максимізації прибутку на основі вдосконалення логістики, зміцнення конкурентних переваг.

2. Обґрунтовано, що очікуваними результатами від перспективних напрямів щодо поліпшення логістичної діяльності на даному підприємстві є: зменшення втрат продукції через псування; зниження витрат на транспортування та складське зберігання; підвищення рівня задоволеності клієнтів через точність і швидкість поставок; збільшення конкурентоспроможності хлібозаводу на ринку

3. Обґрунтовано, що проєкт щодо оптимізації транспортної логістики за рахунок раціоналізації маршрутів доставки, а саме використання TMS (Transportation Management System) для планування маршрутів із

мінімальними витратами пального та об'єднання поставок у один рейс для доставки продукції до декількох точок є доцільним для впровадження, оскільки перевагами для клієнтів стануть точність доставки завдяки оптимізованим маршрутам; зменшення затримок у логістиці; підвищення рівня задоволеності завдяки кращій координації постачання тощо. Водночас, для підприємства серед переваг варто відзначити: скорочення транспортних витрат на 20 %; збільшення обсягу поставок на 10 % завдяки ефективнішому використанню автопарку; зменшення впливу на довкілля завдяки зниженню споживання пального; підвищення загальної ефективності роботи хлібозаводу. При цьому, початкові витрати складуть 2800,2 тис. грн, при цьому термін окупності складе 3,2 роки.

## ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища управління логістичними процесами зазвичай розглядається як один із ключових аспектів. Для ефективного функціонування підприємства необхідно дотримуватись певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність та управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства в цілому.

2. Менеджмент логістичної діяльності – це система управління процесами, пов'язаними з організацією, плануванням, контролем і оптимізацією потоків товарів, послуг, інформації та фінансів у ланцюгах постачання. Її мета – забезпечити максимальну ефективність і задовольнити потреби клієнтів, мінімізуючи витрати.

3. Менеджмент логістичної діяльності відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Ефективна логістика сприяє зниженню витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх і зовнішніх процесів.

4. Розраховано, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції підприємства зменшилося на 13,8 % або 1691,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2019 р. становив 851,0 тис. грн, а в 2023 р. склав 167,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства 80,4 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва коливався, у середньому за п'ять років складає 4,5 %, так 2019 р. даний показник склав 7,6 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 1,6 % відповідно.

5. Після застосування SWOT-аналізу було встановлено, що основними перевагами є досвід та репутація, висока якість продукції та налагоджені бізнес-процеси. Говорячи про можливості, важливо враховувати, що товариства постійно розвивається через зростання конкуренції на ринку. Потенційні можливості включають розробку нових видів продукції, збільшення реклами для цільової аудиторії та потенційні вдосконалення технології виробництва.

6. Розраховано, що кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника зросли на 93,1 % або 134 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 21,6 % або 43 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 15,1 % або 22 операції.

7. Аналіз динаміки змін продуктивності праці вказує на загальну позитивну тенденцію, що являє собою збільшення замовлень продукції, збільшення продажу та дохідності функціонування підприємства. Так, кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника, що виконує логістичні функції, зросли на 19,1 % або 133 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 24,2 % або 47 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 16,0 % або 23 операції.

8. Оцінено надійність логістичної системи, так, зауважимо, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2019-2023 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Після завершення виробництва продукція відправляється на склад згідно з накладною, тому вся продукція реалізується зі складу. Рівень надійності поставок господарства високий і характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, а його зниження на до 0,20 у 2023 р. проти 0,23 у 2019 р. є доказом вищесказаного.

9. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів досліджуваного товариства, так відзначено середній рівень інформаційного забезпечення логістики – 18 балів з 24 максимальних балів.

10. Вибір стратегії менеджменту логістичної діяльності досліджуваного підприємства в динамічному бізнес-середовищі є складним процесом, який балансує між необхідністю мінімізації витрат і максимізації прибутку на основі вдосконалення логістики, зміцнення конкурентних переваг.

11. Обґрунтовано, що очікуваними результатами від перспективних

напрямів щодо поліпшення логістичної діяльності на даному підприємстві є: зменшення втрат продукції через псування; зниження витрат на транспортування та складське зберігання; підвищення рівня задоволеності клієнтів через точність і швидкість поставок; збільшення конкурентоспроможності хлібзаводу на ринку.

12. Обґрунтовано, що проєкт щодо оптимізації транспортної логістики за рахунок раціоналізації маршрутів доставки, а саме використання TMS (Transportation Management System) для планування маршрутів із мінімальними витратами пального та об'єднання поставок у один рейс для доставки продукції до декількох точок є доцільним для впровадження, оскільки перевагами для клієнтів стануть точність доставки завдяки оптимізованим маршрутам; зменшення затримок у логістиці; підвищення рівня задоволеності завдяки кращій координації постачання тощо. Водночас, для підприємства серед переваг варто відзначити: скорочення транспортних витрат на 20 %; збільшення обсягу поставок на 10 % завдяки ефективнішому використанню автопарку; зменшення впливу на довкілля завдяки зниженню споживання пального; підвищення загальної ефективності роботи хлібзаводу. При цьому, початкові витрати складуть 2800,2 тис. грн, при цьому термін окупності складе 3,2 роки.