МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Стратегічне управління логістичною системою
ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Strategic Management of the Logistics System of Vilnyansk Bread Plant LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
Л.О. Турчаненко
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Л.М. Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н., доцент. Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Турчаненко Лілії Олександрівні

1. Тема роботи Стратегічне управління логістичною системою ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»
керівник роботи Бухаріна Л.М., д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «__»_____20__року №__
2. Строк подання здобувачем роботи «__»_____20__р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, данні статистичної звітності підприємства, спеціалізована література, а також періодичні видання.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні засади стратегічного управління логістичними системами – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність і роль логістичної системи в діяльності підприємства; 1.2 Теоретичні основи стратегічного управління логістикою; 1.3 Класифікація стратегій логістичного управління та критерії їх вибору; 2 Розділ – Аналіз логістичної системи ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 2.2 Оцінка поточного стану логістичної системи підприємства; 2.3 SWOT-аналіз логістичної діяльності та визначення стратегічних проблем ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»; 3 Розділ – Напрями вдосконалення стратегічного управління логістичною системою – складається з 3 підрозділів: 3.1 Обґрунтування стратегічних цілей розвитку логістики підприємства; 3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності логістичної системи; 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	11.09.2025 р.	11.09.2025 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.10.2025 р.	06.10.2025 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.11.2025 р.	05.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 11.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Л.О. Турчаненко
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М. Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Стратегічне управління логістичною системою ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»»: 75 сторінок, 10 таблиць, 7 рисунків, 5 формул. Перелік посилань нараховує 40 найменування.

Об'єктом дослідження є логістична система управління ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є процеси стратегічного планування, організації та контролю логістичної діяльності підприємства хлібопекарської галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ стратегічного управління логістичними системами, аналіз логістичної діяльності ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», виявлення стратегічних проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління логістикою підприємства.

Методами дослідження є аналіз логістичної системи, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін логістичної діяльності, порівняльний аналіз для оцінки стратегій, фінансово-економічного аналізу для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасних умовах ефективна логістична система є критичним фактором конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Практична цінність одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління логістичною системою, які можуть бути впроваджені на ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СКЛАДУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: Strategic Management of the Logistics System of Vilnyansk Bread Plant LLC: 75 pages, 10 tables, 7 figures, 5 formulas. The list of links includes 40 items.

The object of the study is the logistics management system of Vilnyansk Bread Plant LLC.

The subject of the study is the processes of strategic planning, organization and control of logistics activities of an enterprise in the bread-baking industry.

The purpose of the qualification work is to examine the theoretical foundations of strategic management of logistics systems, analyze the logistics activities of Vilnyansk Bread Plant LLC, identify strategic problems and develop recommendations for improving the strategic logistics management of the enterprise.

The research methods include logistics system analysis, SWOT-analysis to identify the strengths and weaknesses of logistics activities, comparative analysis for the assessment of strategies, and financial-economic analysis for evaluating the effectiveness of the proposed measures.

The relevance of the topic is determined by the fact that in modern conditions an effective logistics system is a critical factor in the competitiveness of food industry enterprises.

The practical value of the obtained results lies in developing specific recommendations for improving strategic management of the logistics system, which can be implemented at Vilnyansk Bread Plant LLC.

LOGISTICS SYSTEM, LOGISTICS PROCESS OPTIMIZATION, STRATEGIC MANAGEMENT, WAREHOUSING, INVENTORY MANAGEMENT, COMPETITIVENESS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

FIFO – First In - First Out – першим прийшов – першим пішов;

SWOT-аналіз – це метод стратегічного оцінювання, який допомогає визначити сильні та слабкі сторони, також загрози і можливості;

WMS – Warehouse Management System – система управління складом.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ…….……..11
1.1. Сутність і роль логістичної системи в діяльності підприємства…..11
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління логістикою…….....15
1.3. Класифікація стратегій логістичного управління та критерії їх вибору……22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»……..……..……..33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства……..…..33
2.2. Оцінка поточного стану логістичної системи підприємства…..…..41
2.3. SWOT-аналіз логістичної діяльності та визначення стратегічних проблем ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» ……..……..46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ……51
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей розвитку логістики підприємства……..51
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності логістичної системи……..……....57
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень……..……..……64
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……...……...70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……....…72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища та зростаючої конкуренції на ринку харчової промисловості логістична система підприємства перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг.

Особливо гостро це питання постає для підприємств хлібопекарської галузі, де короткий термін придатності продукції висуває надзвичайно високі вимоги до швидкості, точності та надійності логістичних операцій.

Стратегічне управління логістикою стає життєво необхідним для підприємства, яке прагне зберегти темпи зростання, розширити географію присутності та підвищити рентабельність операцій. Саме тому тема даного дослідження є актуальною і своєчасною, оскільки розробка та впровадження ефективної логістичної стратегії може забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги, знизити операційні витрати та створити платформу для масштабування бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства харчової промисловості в умовах зростаючої конкуренції та обмежень короткого терміну придатності продукції.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії вдосконалення логістичної системи досліджуваного підприємства ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», спрямованої на зниження витрат, підвищення операційної ефективності та створення конкурентних переваг.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка обґрунтованої стратегії вдосконалення логістичної системи ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» на основі комплексного аналізу її поточного стану та визначення пріоритетних напрямів розвитку, спрямованих на зниження логістичних витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та створення

конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- розкрити теоретичні засади стратегічного управління логістичними системами підприємств, систематизувати підходи до класифікації логістичних стратегій та критеріїв їх вибору;

- провести комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» та оцінити поточний стан його логістичної системи:

- здійснити SWOT-аналіз логістичної діяльності підприємства, визначити ключові стратегічні проблеми та можливості розвитку;

- обґрунтувати стратегічні цілі розвитку логістики підприємства;

- розробити конкретні заходи щодо підвищення ефективності логістичної системи, включаючи автоматизацію, оптимізацію транспортної логістики, вдосконалення управління запасами;

- оцінити економічну ефективність запропонованих стратегічних рішень.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, методи аналізу та синтезу, SWOT-аналіз, методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування, узагальнення).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи слугували фінансова звітність ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» за 2020-2025 роки, наукові праці у яких висвітлюються проблеми управління логістичними системами, матеріали періодичного друку з питань стратегічного управління логістикою.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретного плану стратегічних заходів для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» з детальним обґрунтуванням інвестиційних потреб, очікуваного економічного ефекту, термінів реалізації та відповідальних виконавців.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, рекомендацій та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ

1.1 Сутність і роль логістичної системи в діяльності підприємства

Стратегічне управління логістичною системою представляє собою комплекс управлінських дій, спрямованих на формулювання перспективних цілей, розробку та аналіз завдань логістики в межах підприємства. Такий підхід забезпечує організації досягнення запланованих результатів з урахуванням внутрішнього потенціалу та впливу зовнішніх чинників.

Стратегічний логістичний менеджмент функціонує як неперервний циклічний процес, який розпочинається з комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, після чого здійснюється вибір оптимальної стратегічної альтернативи та формування відповідного плану дій. Логістична система характеризується як адаптивна структура зі зворотним зв'язком, здатна реалізовувати широкий спектр логістичних операцій. Вона формується з численних взаємопов'язаних підсистем і характеризується розгалуженою мережею внутрішніх взаємодій та зв'язків із зовнішнім оточенням [19].

Основне призначення логістичної системи полягає в гарантуванні присутності необхідної продукції у визначеній кількості та відповідної якості в конкретному місці та встановлений термін.

Структурно логістична система являє собою інтегровану сукупність взаємопов'язаних елементів та ланок, між якими сформовані специфічні функціональні взаємозв'язки та взаємовідносини. Характерною особливістю є те, що зовнішні зв'язки системи відзначаються меншою інтенсивністю порівняно з внутрішніми, при цьому більшість з них має циклічну природу [9].

Логістичні системи характеризуються низкою властивостей, зокрема:

- складністю;

- ієрархічною побудовою;
- цілісністю;
- структурованістю;
- рухливістю;
- унікальністю;
- адаптивністю.

Складність проявляється через значну кількість елементів системи, їх багатогранну взаємодію, складнощі в організації управління та вплив численних факторів зовнішнього оточення.

Ієрархічність означає підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого в рамках лінійного або функціонального логістичного менеджменту.

Рухливість характеризує здатність різних параметрів логістичної системи швидко змінюватися під впливом зовнішніх чинників, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга.

Унікальність та непередбачуваність виникають через вплив зовнішнього середовища в певних умовах.

Адаптивність дає можливість логістичній системі швидко адаптувати чи змінити свою структуру. А також обирати варіанти дій відповідно до нових цілей через вплив зовнішнього середовища.

Основні етапи створення та планування логістичної системи:

1) Постановка цілей;
2) Визначення реального стану;
3) Розгляд та створення альтернатив;
4) Впровадження одного із них.

Першим та відповідальним рішенням є визначення цілей. Від цього залежить ефективність логістичної системи. У кожної цілі повинна бути кількісна та якісна характеристика, а також часовий інтервал якій дозволить досягти їх.

Загалом можливо виділити основні чотири напрямки у логістичній

стратегії:

- мінімум загальних витрат;

- обслуговування споживачів на максимальному рівні;

- мінімізація прибутків на короткостроковий час (короткострокова максимізація прибутків);

- максимум конкурентних переваг (максимальні конкурентні переваги).

На етапі формування логістичної системи важливим кроком є аналіз фактичного стану систем реалізації продукції. Це дозволяє виявити потенційні переваги та недоліки існуючих систем, а також визначити вплив зовнішніх факторів на ефективність їх функціонування.

Аналіз реального стану логістичної системи здійснюється за допомогою зовнішнього та внутрішнього аудиту.

Внутрішній аудит передбачає аналіз відповідності структури системи поставленим цілям. Важливим елементом внутрішнього аудиту є аналіз витрат, пов'язаних з реалізацією продукції. Це надає можливість визначити структуру витрат системи, виявити основні резерви їх скорочення, а також дозволяє вищому менеджменту підприємства обирати між альтернативними проектами логістичних систем [26].

Впровадження логістичної системи вимагає нового підходу до обліку витрат – логістичної калькуляції витрат. На відміну від традиційних методів, цей підхід орієнтується не лише на окремі процеси, а й на кінцеві результати роботи всієї системи. При такому підході витрати розподіляються за функціональними сферами або центрами затрат, які включають обробку замовлень, складування, внутрішнє переміщення продукції, підтримку запасів та управління.

Дані, отримані з логістичної калькуляції витрат, є основою для проведення аналізу витрат у логістичній системі. Ключову роль тут відіграє концепція компромісів, яка застосовується на різних рівнях логістичної системи і дозволяє виділити основні типи компромісів:

- міжфункціональні;

- міжопераційні;

- міжвидові.

Для забезпечення ефективності логістичної системи цієї інформації недостатньо. Тому зовнішній аудит охоплює технологічні фактори, аналіз структури ринків, стан каналів розподілу, основні економічні тенденції та діяльність конкурентів. Слід відзначити, що прогнозування відіграє важливу роль у зовнішньому аудиті.

На основі інформації, отриманої при зовнішньому та внутрішньому аудиті, керівництво підприємства розробляє альтернативні варіанти логістичних систем. Це відбувається тому, що вибір найкращого варіанту серед усіх можливих призведе до оптимальних результатів.

При виборі серед проектів логістичної системи проводять оцінку рівня відповідності розроблених проектів запланованим цілям.

Важливо, щоб логістична система була гнучкою, тобто здатною адаптуватися до ринкових змін. Планування гнучкої логістичної системи здійснюється на основі аналізу чутливості системи та ринкового аналізу [25].

Аналіз чутливості системи спрямований на визначення ключових параметрів системи при зміні умов функціонування.

Аналізування ринку пов’язане із оцінюванням розподілу ймовірності показників. Таким чином можливо охарактеризувати ефективність системи.

Логістична інформаційна система відіграє вирішальну роль коли проходить впровадження концепції логістики. Цю систему можливо назвати основним засобом який забезпечує інтеграцію та координацію діяльності для функціональних підсистем. Це усе відбувається у межах єдиної логістичної системи на підприємстві.

Необхідно зауважити, що коли створюється логістична інформаційна система, на різних рівнях ієрархічної структури потреби в інформації не буде однаковою. Таким чином кожен рівень структури повинен бути забезпечен необхідною інформацією. За це відповідає інформаційна система, та це потрібно, щоб при прийнятті управлінських рішень була необхідна

інформація.

Щоб логістична система була надійною та ефективною потрібно, щоб на впровадження системи був витрачено достатньо часу та були відповідні умови її побудови.

1.2 Теоретичні основи стратегічного управління логістикою

Стратегічне управління логістичною системою виходить за межі виконання щоденних завдань – це важливий підхід, який суттєво впливає на успіх бізнесу. Завдяки ретельному контролю руху продукції та послуг компанія отримує ключові переваги [39]:

- конкурентні переваги;
- економія витрат;
- задоволеність клієнтів;
- зниження ризиків;
- прозорість ланцюга постачань.

Ефективна логістична стратегія допомагає зберігати конкурентні переваги через зниження витрат, скорочення часу доставки та розширення асортименту, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів.

Наступна перевага це економія витрат. Стратегічне управління логістикою дозволяє оптимізувати транспортування, ефективніше керувати запасами та спрощувати ланцюги постачання.

Задоволеність клієнтів також є важливою для підприємства. Надійні та своєчасні доставки формують довіру та лояльність споживачів.

Зниження ризиків відіграє важливу роль. Ефективна логістична стратегія допомагає управляти ризиками, пов'язаними із затримками в ланцюгах постачання чи економічними змінами.

При прозорості у ланцюгах постачання, стратегічне управління логістикою може забезпечити кращій погляд на усі процеси у ланцюгах

постачання. Це дозволить швидко виявляти проблеми, а також це підвищить загальну ефективність.

Щоб відбулося ефективне управління логістикою, ця робота повинна базуватися на кількох критично важливих складових. Вони працюють разом, це дозволяє забезпечити безперебійний рух товару та інформації. Таким чином кожен компонент охоплює окремий напрям. Тобто від транспортування та складування, так і до управління ризиками та обслуговування клієнтів, як видно на рис. 1.1. Це у свою чергу формує основу для побудови гнучкої та економічно ефективної логістичної мережі [39].



Рисунок 1.1 – Ключові компоненти стратегічного управління логістикою

Управління транспортуванням. Транспорт є важливою частиною логістики. Це те, що об’єднує усі ланки ланцюга постачань, як видно з рис. 1.1. Ефективне управління транспортуванням включає як і оптимізацію маршрутів так і контроль над витратами. Сучасні логістичні програми допоможуть

забезпечити відстеження у реальному часі, а це дозволить швидко реагувати на зміни, та скоригувати маршрут, це у свою чергу допоможе знизити витрати та підвищити точність доставки. Стратегії при транспортування повинні бути гнучкими, це потрібно для швидкого адаптування до змін чи непередбачуваних ситуацій.

Складування та зберігання. Слід зазначити, що складування це не лише збереження товару, це й також управління, організація та захист товару для швидкого відвантаження. У випадку коли склад добре організований, це сприяє скороченню часу виконання замовлень та може гарантувати, що клієнт отримає свій продукт вчасно [13].

При стратегічному управлінні складуванням передбачається, що будуть використані сучасні системи управління складами. Це потрібно для відстеження рівня запасів, автоматизування поповнення та оптимізування використання простору. Також ефективні рішення можуть дозволити економити площу, знизити трати, а також пришвидшити виконання замовлень. Управління запасами. При грамотному управлінні запасами можливо забезпечити баланс між наявністю достатньої кількості продукції, щоб задовільнити попит та уникненням надлишку. Таким чином це не лише простий підрахунок товарів, а й також прогнозування попиту, та аналітика даних за для оптимального поповнення.

У сучасних системах використовують прогнозну аналітику та данні про минулі продажі, це потрібно, щоб коригувати рівень запасів у реальному часі. Таким чином можливо уникнути дефіциту та зменшити трати на зберігання, і швидше реагувати на зміни ринку.

Обробка замовлень. Обробка замовлень охоплює весь процес. Тобто від отримання до виконання, та відстеження статусу доставки. Це важливий елемент для задоволення клієнтів, так як відбувається гарантування точності, швидкості та прозорості [14].

Автоматизування та оптимізування робочих процесів дозволить знизити кількість помилок та прискорити цикл. Система інтегрує перевірку запасів,

підтвердження платежів, а також підготовку товару до відправки. Паралельно із цим відбувається інформування клієнтів про статус доставки.

Пакування. Щоб захистити товар під час транспортування ключове значення має пакування. Це допомагає зменшити ризик пошкодження, втрат, а також має вплив на імідж бренду. При раціональному пакуванні можливо оптимізувати простір на складі та транспорті. При управлінні логістикою відбувається врахування захисних властивостей, екологічності та зручності пакування для клієнтів. Використовуючи екологічні та мінімалістичні матеріали надасть змогу зменшити трати, а також підвищити привабливість для споживачів.

Інформаційні та контрольні системи. Основою сучасної логістики є технології. Інформаційні системи допоможуть забезпечити прозорість при відстеженні запасів, відвантажень, а також і складських операцій. Та це відбувається у режими реального часу.

Таким чином, завдяки цим інструментам надається змога відслідковувати рух товару, проводити контроль якості роботи перевізника та підтримувати видимість усього ланцюга постачань. У свою чергу це дозволить підвищити здатність підприємства швидко виявляти проблеми та реагувати на потреби клієнтів.

Управління ризиками та планування непередбачуваних ситуацій. Ланцюги постачать мають вразливість до непередбачуваних ситуацій. Таких як затримки у транспорті, економічні зміни та природні катастрофи. Через це стратегічне управління логістикою включає також і ідентифікацію ризиків. Відбувається оцінка їх впливу та підготовка плану дій. Таким чином можливо мінімізувати наслідки непередбачуваних подій, а також зберегти стабільність бізнесу [34].

Клієнтський сервіс та зворотна логістика. Ключовим аспектом логістики є сервіс. Тобто це охоплює не лише доставку, але й також відстеження замовлення, швидке реагування на запит та управління поверненням. В електронній комерції зворотна логістика особливо важлива. Так як завдяки

зручній політиці повернення сформується лояльність клієнтів. Використовуючи данні про повернення має допомогти вдосконалити логістику та обслуговування у майбутньому.

Сталий розвиток та екологічний вплив. Наразі стійкість є невід'ємною частиною логістики. Підприємства все більше прагнуть до екологічності. Тобто використовують електромобілі чи енергоефективний транспорт, також впроваджують екологічні пакувальні рішення та оптимізують маршрути, щоб скоротити викиди.

Завдяки зеленим ініціативам у логістиці не лише знижується негативний вплив на довкілля, але і відповідає очікуванням сучасного споживача. Це у свою чергу підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Сфера логістики завжди динамічна. Виникають виклики, які можуть порушити стабільність операцій, а також бувають і нові можливості для розвитку. Основні проблеми із якими стикається сучасна логістика:

- перебої у ланцюзі постачання;
- зростання витрат на транспортування;
- глобалізація;
- зростання електронної комерції;

Один важливих викликів у логістиці це перебої у ланцюзі постачання. Таким чином природні катастрофи, зміни в економіці та політиці можуть перервати рух товару, через це створити затримки чи дефіцит. Управління логістикою зосереджується на створенні стійкості. Тобто потрібно диверсифікувати постачальників, використовувати локальні ресурси та розробляти резервні плани які допоможуть подолати перебої.

Зростання витрат на транспортування також є значним викликом. Такі чинники як коливання цін на паливо та нові регуляторні вимоги можуть призвести до збільшення транспортних трат. Таким чином це змушує підприємство шукати інші економічно вигідні маршрути та методи доставки. Використовуючи програми які оптимізують маршрути це є стратегічним кроком, так як допоможе контролювати трати.

Глобалізація. При діяльності на світовому ринку означає, що управління логістикою у різних країнах із власними законами, митними правилами та культурними особливостями. Але завдяки стратегічному управлінні логістикою може допомогти подолати ці складнощі завдяки глобальним партнерствам та цифровим технологіям. У свою чергу це спростить процеси, допоможе забезпечити дотримання місцевих норм та врахувати потреби різних покупців.

Завдяки зростанню електронної комерції відбулися кардинальні зміни. Так як тепер клієнти очікують швидку доставку та зручне повернення. Таким чином відбувається стимулювання у підприємства інвестувати у покращення роботи. Наприклад у автоматизовані склади та ефективні процеси зворотної логістики, у свою чергу це буде гарантувати швидку доставку замовлення та просте повернення.

Можливості у логістиці:

- технологічні досягнення;
- сталий розвиток;
- аналіз даних.

Завдяки технологічним досягненням відбулися кардинальні зміни у логістиці. Такий інструмент як автоматизація спрощує процеси, зменшує кількість помилок та може дозволити прогнозувати попит. При правильних технологічних рішеннях управління логістикою має можливість оптимізувати ланцюги постачання, забезпечити більш швидкими рішеннями, а це у свою чергу знизить витрати та покращить сервіс.

Завдяки сталому росту відбулося і зростання екологічної свідомості у підприємствах. Тобто з’явилася можливість відрізнятися серед конкурентів завдяки екологічності. Таким чином виготовують електротранспорт, оптимізують маршрути за для економії палива та обирають екологічні пакувальні матеріали. Завдяки цим змінам не лише справдилися очікування покупців, але і також дозволило економити на паливі та матеріалах, таким чином скоротивши довгострокові витрати.

Аналіз даних є дуже важливим. А завдяки тому, що відбувся розвиток технологій у логістичних командах з’явилася можливість проводити аналіз ефективності у реальному часі. Це допомагає виявляти слабкі місця та прогнозувати попит. Стратегічне управління логістикою використовує аналітику даних, щоб покращувати прогнозувати, точніше планувати запаси та вдосконалювати операції. Це призведе до того, що підвищіться ефективність та рівень задоволеності покупця.

Компанії, щоб досягти успіху в управлінні логістикою потрібно дотримуватися найкращих стратегій, які будуть забезпечувати ефективність , стійкість та задоволеність клієнтів. Та ось п’ять провідних практик:

- безперервне вдосконалення;
- співпраця та партнерство;
- управління ризиками;
- сталий розвиток;
- використання технологій.

Безперервне вдосконалення означає, що відбувається постійний пошук шляхів для оптимізації процесів, скорочення трат та підвищення якості. Наприклад зменшити простої на складі, чи оптимізувати рух запасів. Це може одразу позитивно плинути на ефективність та знизити витрати.

Завдяки співпраці та партнерству можливо побудувати міцні відносини з постачальниками, клієнтами, а також іншими партнерами. Для роботи підприємства це є дуже важливим. Проводячи регулярні комунікації та постанова спільних цілей створює довіру та прозорість на усьому ланцюзі постачання. Також до цього можливо включити спільне прогнозування попиту разом із постачальниками. Це потрібно, щоб уникнути дефіциту чи обміну даними для узгодження термінів доставки. Ефективне партнерство може зробити логістику більш стійкою та узгодженою.

При управлінні ризиками можливо заздалегідь виявляти та мінімізувати ризики. В сучасних складних умовах логістики це є обов’язковою умовою. Сюди включають аналізування вразливих місць та створення плану дій. Також

для вирішення цих викликів потрібно мати резервних постачальників, проводити диверсифікацію транспортних маршрутів або формувати страхові запаси для товарів які мають високий попит.

Завдяки сталому розвитку, сьогодні підприємства більш активно інтегрують екологічність у логістику. Таким чином можливо охопити екологічне пакування, оптимізування маршрутів, щоб зменшити витрати палива, а також використовувати електричний та гібридний транспорт. Впроваджуючи це на підприємстві не лише приваблює більше клієнтів, але й також допоможе скоротити довгострокові витрати.

Впроваджуючи та використовуючи нові технології допомагає підприємству бути конкурентоспроможним. Нові інструменти для управління автопарком може забезпечити відстеження у реальному часі, також прозорість запасів та ефективно управляти маршрутами. Та завдяки прогнозній аналітиці можливо точніше передбачати попит та планувати рівень запасів. Таким чином це дозволить швидко реагувати на зміни та підвищить задоволеність покупців.

1.3 Класифікація стратегій логістичного управління та критерії їх вибору

Логістичною стратегією підприємства можливо назвати комплексом спрямованих рішень, які направлені на вдосконалення логістичних процесів. Це відбувається з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, та реалізується у відповідності до загальної стратегії розвитку підприємства [16].

Логістичні стратегії можливо поділити на два основних типи:

- «тонкий»;
- «динамічний».

Для «тонкого» типу, таблиця 1.1, головною метою є виконати кожні логістичні операції використовуючи мінімальні фінансові, матеріальні та

трудові ресурси. Тому створюють оптимальний потік ресурсів, який зможе забезпечити мінімальний час виконання замовлень, обсяг запасів та загальних витрат [10].

Таблиця 1.1 – Порівняння тонкої та динамічної стратегії

Критерії	Тонка стратегія	Динамічна стратегія
Мета	Зниження витрат.	Гнучкість та швидке реагування.
Попит	Стабільний та передбачуваний.	Важкопрогнозований.
Переваги	Низькі витрати та висока ефективність.	Швидке задоволення потреб споживачів.
Недоліки	Низька гнучкість.	Вищі витрати.

Краще застосовувати цю стратегію коли попит є стабільним чи передбачуваним. Ця стратегія є найбільш ефективною, коли залишається стабільний попит на продукцію, а головним чинником конкуренції є ціна. Така стратегія притаманна товарам масового споживання, зокрема продукти харчування, де важливим чинником успіху є мінімізація трат.

Для «динамічного» типу, таблиця 1.1, метою є забезпечення високої якості обслуговування покупців, швидко реагуючи на зміни у попиті. Цю стратегію слід використовувати на підприємстві з широким асортиментом продукції, за умов, що попит нестабільний та його важко передбачити.

Підприємства які впроваджують динамічну стратегію, орієнтуються на потреби споживачів та можуть допустити додаткові трати, які зможуть задовольнити непередбачувані запити клієнтів.

Також можливо виокремити третю стратегію. Ця стратегія полягає у тому, що створюється стратегічний союз, та буде базуватися на принципах інтеграції. Та метою цієї стратегії є те, що будуть досягнуті підвищення ефективності у взаємодії між різними структурами бізнесу. Це відбудеться шляхом спільної діяльності та отримання взаємної вигоди від довгострокового партнерства. Завдяки тому, що будуть впроваджені сучасні технології

інтегрований логістичний ланцюг зможе об’єднати багато підприємств та регіонів, та забезпечить ефективну міжрегіональну співпрацю. Як наслідок цієї інтеграції буде зменшення трат та ризиків збитків, та надасть можливість підвищити якість наданих послуг.

Логістичні концепції мають великий стратегічний вплив на діяльність підприємств, зокрема на прибуток та доходи. Від ефективності логістики залежить як швидко будуть виконані замовлення, як споживач оцінить продукцію та надійність постачання. Також її стратегічна важливість полягає у тому, що неможливо без логістичних підходів забезпечити щоб основні операції підприємства були виконані ефективно. Логістична стратегія відповідає за реальне переміщення товарів та надання послуг, які необхідні, щоб досягати поставлені цілі [10].

Слід зазначити, що для споживачів найбільше цікавить якість, надійність, рівень обслуговування, швидкість доставки, екологічність та інші чинники. Усі критерії які зазначені визначаються обраною логістичною стратегією підприємства.

Досить часто логістична стратегія підприємства спрямована на:

- мінімізацію витрат;
- оптимізацію часу;
- ефективне обслуговування клієнтів;
- високу якість;
- гнучкість у зміні обсягів товару;
- використання сучасних технологій;
- географічне розміщення;

Завдяки стратегії мінімізування логістичних трат дозволить підвищити прибуток та знизити цін. Таким чином це буде вигідно як для підприємства так і для споживачів. При оптимізації часу будуть створені умови для швидкої доставки товару. Щоб досягти довготривалої та стійкої конкурентоспроможності підприємству потрібно створити ефективне обслуговування клієнтів. Це буде можливим завдяки логістичній стратегії та

оптимізації взаємодії між ланцюгами поставок. Також логістична стратегія має гарантувати, що послуги та товари будуть вищої якості. Щоб враховувати змінні інтереси покупців потрібно швидко реагувати на зміни попиту. Таким чином можливо зберегти гнучкість у зміні обсягів товару. Використання сучасних технологій передбачає те, що вони будуть застосовані до конкретних функціональних сфер логістики. У логістичній стратегії географічний аспект передбачає, що розташування дистриб'юторів, складів чи постачальників повинно бути на мінімальній відстані від покупців.

Логістична стратегія грає ключову роли при забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Таким чином вона не лише впливає на зниження трат та оптимізації часу доставки, але також збільшує якість обслуговування споживачів, може реагувати на змини в попиті та використовує сучасні технології при управлінні потоками продукції. Завдяки правильному географічному розміщенні дозволить приблизити продукцію до клієнта та зменшити логістичні витрати. Застосовуючи усі ці заходи дозволить створити конкурентну перевагу, підвищити задоволеність клієнтів та забезпечить довгостроковий розвиток підприємства [26].

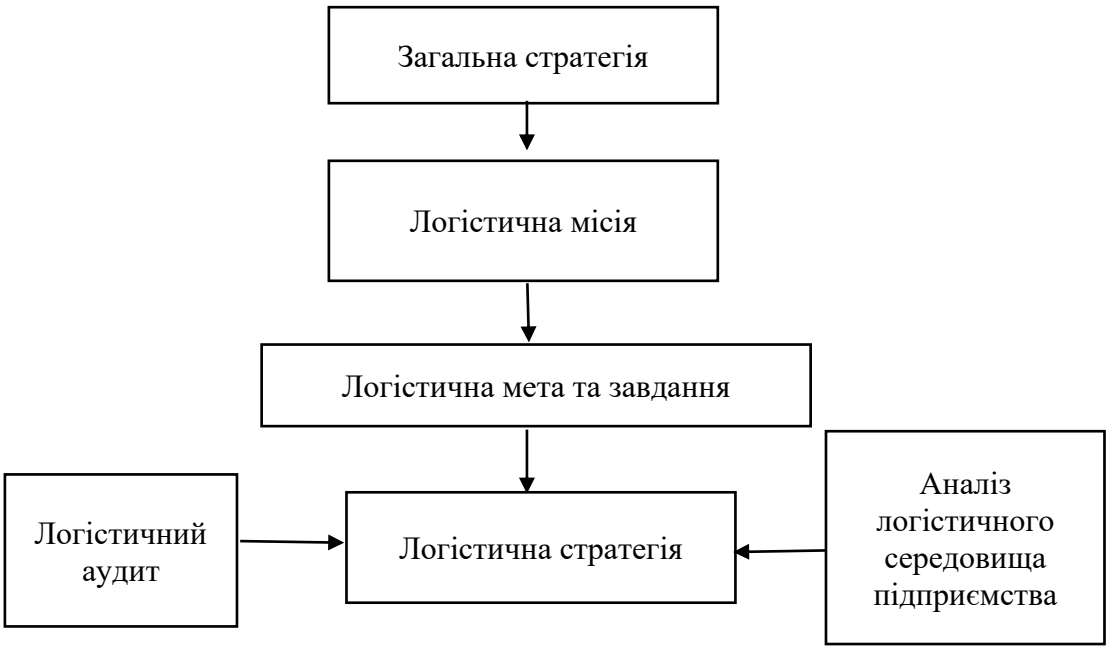


Рисунок 1.2 – Особливості при формуванні логістичної стратегії

При розробці логістичної стратегії підприємства передбачається, що будуть застосований системний підхід та ретельне прийняття стратегічних логістичних рішень.

Місія підприємства, як видно з рис. 1.2, створює напрям який допомагає подальшому формуванню усіх наступних стратегічним та тактичним цілям та рішенням. Для більшості підприємств у своїй місії визначають, що основною метою буде повне задоволення потреб клієнтів щодо якості товарів та послуг. Слід зазначити, що логістична місія полягає у тому, щоб забезпечити задоволеність потреб споживачів. Це можливо зробити шляхом підтримання оптимального балансу між взаємодією між усіма складовими логістичної системи. Завдяки логістичному потенціалу у підприємства з'являється можливість забезпечити реалізацію цільових напрямків для розвитку відповідно до місії. Таким чином вона виступає стратегічним чинником в умовах зростаючої конкуренції.

Логістична місія має гарантувати підприємству здатність забезпечити високу якість продукції та рівень обслуговування. Також під час її формування враховувати тип ринку, на якому функціонує підприємство. Та особливості продукції і обмеження, які пов'язані з обслуговуванням та витратами.

Під час визначення головної логістичної мети повинні враховувати ключові напрями своєї діяльності. Зокрема забезпечення доставки товарів необхідної кількості та якості, це за умови мінімізуванню трат на виробництво, зберігання, пакування, постачання, збут, транспортування та процеси отримання, передачу та обробку інформації.

Одна з перших стратегій як видно з рис. 1.3 це стратегія консолідації. Основною ідеєю якої є локалізувати запаси завдяки скороченню кількості складів. Це дозволить оптимізувати витрати на утримання та зменшити надлишки запасів. Також вжалим є консолідація транспортних перевезень. Таким чином декілька поставок об'єднують у більші партії. Це буде забезпечувати скорочення транспортних трат, підвищить завантаженість транспорту та дозволить покращити планування маршрутів. Також

передбачається удосконалення процесів зберігання та транспортування товарів. Це сприятиме зниженню трат на складське обслуговування.



Рисунок 1.3 – Основні логістичні стратегії підприємства

Наступна стратегія з рис. 1.3 це оптимізація загальних витрат. Ця стратегія спрямована на те, щоб підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства завдяки мінімізації трат на усіх етапах руху товару. Основна увага зосереджена на скороченні витрат за деякими логістичними функціями. Це дозволить досягти більш раціонального використання ресурсів, а також знизити загальні трати підприємства. Також важливим є обрати оптимальний спосіб зберігання товарів. Тобто потрібно визначити доцільну кількість складів, де вони розташовані, а також рівні запасів. Це забезпечить баланс між тратами та швидкістю обслуговування клієнтів. Та здійснюється вибір більш ефективного варіанту транспортування. Враховується обсяг вантажів, відстань, ціна перевезень та терміни доставки.

При стратегії зниження загального рівня запасів передбачається, що обсяги матеріальних ресурсів на усіх етапах логістичного ланцюга будуть оптимізовані. Це допоможе підвищити ефективність використання капіталу та скоротити трати на їх утримання. Тобто потрібно зменшити розмір страхових запасів без погіршення рівня обслуговування покупців. Це досягається завдяки більш точному прогнозуванню попиту, удосконаленню систем постачання та застосуванню сучасних методів управління запасами [26].

Стратегія диференціації обслуговування клієнтів спрямована на те, щоб створювати унікальну систему взаємодії із споживачами. Це допоможе підприємству вирізнятися серед конкурентів. Метою стратегії є забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, отримати їхню лояльність та сформувати позитивний імідж. У межах цієї стратегії підприємство прагне до індивідуального підходу у процесі обслуговування. При цьому надаючи не лише якісний товар, а й додаткову цінність у вигляді консультування, гнучких умовах співпраці та швидкого реагування на потреби. Також важливим є побудова до продажного та після продажного обслуговування. Тобто потрібно супроводжувати клієнта на усіх етапах купівлі. Не менш важливим є дотримання стандартів якості при реалізації продукції. У свою чергу це забезпечить довіру від споживачів та стабільність ділової репутації компанії.

Стратегія кооперації полягає у тому, що створюються довгострокові партнерські відносини між учасниками ланцюга постачань. Це потрібно для підвищення ефективності логістичних процесів та для досягнення взаємної вигоди. Таким чином створюється міцна взаємодія споживачів та постачальників. Це передбачає спільне планування постачань, обмін інформацією, узгодження графіків виробництва та доставки. Завдяки такій співпраці виникає можливість зменшити рівень невизначеності, скоротити трати на зберігання та транспортування, та підвищити стабільність постачань. Завдяки стратегії логістичного аутсорсингу передбачається, що частину логістичних функцій будуть передані спеціалізованим посередникам. Це робиться для того, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства та

зосередити ресурси на ключові напрямки. Для цього потрібно обрати оптимальну кількість партнерів у каналах товарного руху, які забезпечують виконання певних логістичних операцій. Після раціонального розподілу цих функцій створить можливість зменшити навантаження на підприємство та дозволить підвищити якість логістичного обслуговування. Також при залученні логістичних посередників у підприємства створюється можливість зосередити увагу на свої основних напрямах. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та більш гнучкому реагуванню на зміни ринкової ситуації.

При стратегії інтегрованого ланцюга поставок відбувається об'єднання усіх учасників логістичного процесу. Таким чином від постачальників сировини до кінцевих споживачів об'єднують у єдину узгоджену систему. Метою є забезпечення безперервного руху товарів, скороченню часу виконання замовлення та зменшення сукупних трат на усіх етапах постачання. Тобто суть цієї стратегії у інтеграції та тісні кооперації між усіма ланками ланцюга поставок. Тому передбачається обмін інформацією, узгоджене планування виробництва, транспортування і розподіл продукції, а також спільне вирішення проблем, які виникають при процесі постачання.

Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру зосереджена на раціональному використанні фінансових ресурсів. Головною метою є забезпечення ефективного функціонування логістичної системи при мінімальних витратах на інфраструктурні елементи. Одним із ключових напрямків є оптимізація конфігурації логістичної системи. Це передбачає аналіз та вибір доцільної кількості складів, транспортних вузлів та дистрибуційних центрів. Завдяки цьому буде можливо уникнути зайвих трат на будівництво та обслуговування об'єктів. Також можливо використовувати складські приміщення загального користування чи залучити логістичних посередників. Посередники зможуть надати професійні послуги із зберігання, транспортування та обробки вантажів. Це дозволить забезпечити гнучкість та зменшить потребу у великих капіталовкладеннях. Також у цій стратегії

активно використовується технологія «точно в строк». Завдяки чому можливо дозволити мінімізувати обсяги запасів та скоротити потребу у великих складських площах. Не менш важливою складовою є оптимізація розміщення об’єктів логістичної інфраструктури. Це забезпечить скорочення часу доставки та зниження операційних витрат.

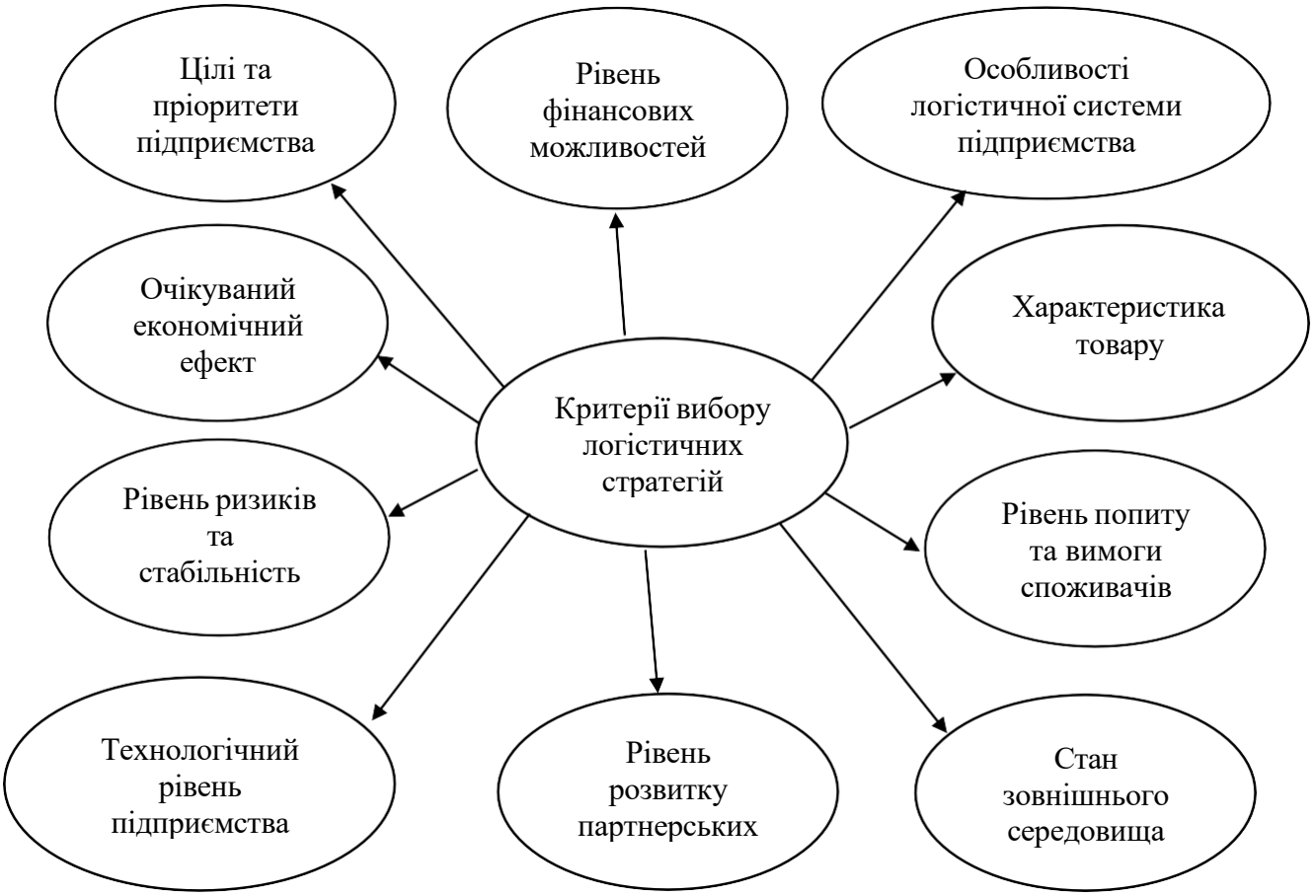


Рисунок 1.4 – Критерії вибору логістичних стратегій

Вибір ефективної логістичної стратегії є важливим елементом управління підприємством та має великий вплив як на фінансові показники, конкурентоспроможність та рівень обслуговування. Щоб забезпечити максимальну ефективність стратегії потрібно враховувати багато критеріїв, вони дозволять провести оцінку діяльності її застосування при конкретних умовах роботи підприємства. Критерії на рис. 1.4, допоможуть спів віднести стратегічні цілі з ресурсами, особливостями ринку і логістичною системою. А

також допоможуть передбачити економічний ефект та рівень ризиків під час реалізації обраної стратегі.

Один з перших критеріїв вибору це ціла та стратегія (рис.1.4). Вибір стратегії повинен відповідати загальній стратегії розвитку компанії. Слід визначити чи прагнуть до зниження трат, підвищенню якості обслуговування, швидкості доставки чи розширенню ринку.

Наступний критерій це рівень фінансових можливостей. Завдяки фінансовій спроможності підприємства визначають які саме стратегії можливо реалізувати. Затратні стратегії як інтеграція ланцюга постачань потребують значних інвестицій. У той час стратегії мінімізації трат чи аутсорсингу доступніші для підприємств у яких обмежені ресурси.

Особливості логістичної системи підприємств є не менш важливими. Наявність транспортних засобів, рівень автоматизації, структура складів, це усе впливає на вибір стратегії. Тому для підприємства у якого розвинена система управління запасами доцільно впровадити стратегію «точно в строк». Потрібна характеристика товару. Який тип товару, її обсяги, вага, терміни зберігання, вимоги до транспортування та сезонність. Це усе має вплив на прийняття логістичних рішень. Для товарів у яких короткий термін придатності потребує більш швидких та гнучких каналів постачання. У той же час стабільні продуктів можливо об’єднувати та зберігати у централізованих складах.

Наступний критерій це рівень попиту та вимоги споживачів. Коли споживачі очікують високу швидкість доставки та індивідуальний підхід слід застосовувати стратегії диференціації чи інтегрованого ланцюга поставок. Та для товарів з масовим попитом, у яких прогнозований рівень продажів, більш доцільними будуть стратегії консолідації чи оптимізації трат.

Слід відслідковувати стан зовнішнього середовища. Такі чинники як економічна ситуація, транспортна інфраструктура, рівень конкуренції, комунікаційна інфраструктура, усі вони визначають можливості впровадження конкретної стратегії.

Важливим також є рівень розвитку партнерських відносин. Щоб впровадити стратегії кооперації чи інтеграції підприємство повинно мати надійних партнерів та довіру між учасниками ланцюга поставок. Завдяки ефективній співпраці передбачається обмін інформацією, спільне планування постачань та узгодження графіків доставки.

Наступний критерій це технологічний рівень підприємства. Можливість використовувати сучасні технології, системи управління запасами, електронного документообігу та аналітики визначає як ефективно підприємство зможе впровадити стратегії. Та підприємство у якого розвинені технологічні можливості має здатність більш швидко адаптуватися до змін у попиті та оптимізувати процеси.

Потрібно відслідковувати рівень ризиків і стабільність на ринку. За умов нестабільного попиту, коливань цін чи воєнних та природніх ризиків слід обирати стратегії з гнучким управлінням запасами та має можливість швидко адаптуватися.

Важливим також є очікуваний економічний ефект. Ключовим критерієм є прогнозування співвідношення трат на реалізацію стратегії та отриманого результату. Таким чином виключається підвищення прибутковості, скорочення витрат на логістику, підвищується якість та швидкість обслуговування клієнтів. Ця стратегія може вважатися доцільною у випадку, коли економічний ефект перевищує трати на її впровадження.

Вибір логістичної стратегії один із важливих факторів ефективного управління. Щоб обрати рішення необхідно враховувати комплекс критеріїв.

Аналізування цих критеріїв дозволяє обрати стратегію, яка здатна забезпечити баланс, та дозволить ефективно використовувати наявні ресурси, знизить ризики та досягне стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Вільнянський хлібокомбінат – це сучасне харчове виробництво, що займається випуском різноманітної хлібобулочної та кондитерської продукції. Компанія поєднує в собі тривалий досвід роботи та дотримання високих стандартів якості.

Головним профілем діяльності підприємства є виробництво шоколаду, какао-продуктів та цукрових кондитерських виробів. [30]. Водночас компанія працює і в інших напрямках:

- випуск хліба та хлібобулочної продукції – один з основних профілів роботи;

- виготовлення борошняних кондитерських виробів (свіжі торти та тістечка, різні види печива, сухарі, кондитерські вироби тривалого зберігання);

- оптовий продаж шоколаду, цукру та кондитерської продукції.

Завдяки добре налагодженому виробничому процесу компанія може постійно забезпечувати клієнтів якісною продукцією.

У 2024 році це підприємство продемонструвало позитиви у динаміці розвитку. Зріст обсягу виробництва продукції в порівнянні з попереднім роком.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства. З 2020 до 2024 року спостерігається стабільне зростання фінансових показників (табл. 2.1). Це у свою чергу свідчить про розвиток, а також зміцнення позицій цього підприємства на ринку.

Аналізуючи показники підприємства за 2020 та 2024 роки, можна побачити, що дохід виріс більш ніж утричі (табл. 2.1). Це говорить про успішне розширення ринків збуту та збільшення обсягів продажів.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» за 2020-2024рр.

Показники	2024	2023	2022	2020
1	2	3	4	5
Дохід	50 139 400 грн	49 350 000 грн	25 846 000 грн	16 434 000 грн
Чистий прибуток	2 176 400 грн	1 104 600 грн	529 100 грн	363 300 грн
Активи	18 625 200 грн	18 114 000 грн	13 945 600 грн	10 170 500 грн
Зобов'язання	10 287 500 грн	11 708 400 грн	9 799 000 грн	6 945 200 грн
Кількість працівників	54	44	37	—

Чистий прибуток також демонструє позитивну тенденцію. Таке зростання свідчить про покращення рентабельності та ефективніше управління витратами.

Активи підприємства, які відображені в таблиці 2.1, також зросли порівняно з 2020 роком. Це вказує на збільшення капітальної бази та вартості майнового комплексу.

З 2020 року також збільшилися зобов'язання підприємства, що свідчить про активне залучення кредитних та інших позикових коштів для фінансування розвитку.

Чисельність персоналу зросла з 37 працівників у 2020 році до 54 у 2024 році, що підтверджує розширення виробничих потужностей.

Таблиця 2.2 – Квартальна звітність ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» за три квартали 2025 року

Показники	2025
1	2
Дохід	51 254 000 грн
Чистий прибуток	2 336 000 грн

Продовження таблиці 2.2

1	2
Активи	21 025 500 грн
Зобов'язання	10 534 100 грн
Кількість працівників	51

Підприємство демонструє стабільні операційні показники за перші три квартали 2025 року (табл. 2.2).

Загальний дохід компанії склав 51 254 000 грн. (таблиця 2.2) , що свідчить про активну комерційну діяльність та присутність на ринку. Це досить значний обсяг виручки, який вказує на масштабність бізнес-операцій.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» за 2020-2025 роки

Показник	2020	2022	2023	2024	2025 (9 міс.)
Рентабельність продажів , %	2,21	2,05	2,24	4,34	4,56
Рентабельність активів , %	3,57	3,79	6,10	11,68	11,11
Рентабельність власного капіталу , %	11,26	12,76	17,25	26,11	22,26

Чистий прибуток підприємства за звітний період становить 2 336 000 грн. Розрахувавши рентабельність за чистим прибутком (2.1), отримуємо показник приблизно 4,56% (таблиця 2.3).

$$\text{Коефіцієнт рентабельності продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100 \qquad (2.1)$$

де чистий прибуток – фінансовий результат діяльності підприємства після сплати всіх витрат, податків та інших зобов’язань;

дохід від реалізації (виручка) – загальна сума коштів, отримана підприємством за продані товари, роботи або послуги.

Як видно з таблиць 2.1 та 2.2 рентабельність продажів зросла з 2,21% у 2020 році до 4,34% у 2024 році, а за 9 місяців 2025 року досягла 4,56%.

Особливо помітним є стрибок показника між 2023 (2,24%) та 2024 роками (4,34%), це майже подвоєння рентабельності продажів за рік. За 9 місяців 2025 року показник продовжує зростати до 4,56%, що вказує на стабільність позитивної тенденції.

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Зростання з 3,57% до 11,68%, як видно із таблиці 2.3, за формулою 2.2, є дуже позитивним сигналом. Це означає, що віддача від кожної гривні, вкладеної в активи підприємства, зросла більш ніж утричі.

$$\text{Коефіцієнт рентабельності активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100 \qquad (2.2)$$

де чистий прибуток – кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після сплати всіх витрат та податків;

активи – загальна вартість майна підприємства.

Стабільно високий коефіцієнт рентабельності активів у 2024-2025 роках (близько 11-12%) свідчить про те, що підприємство знайшло оптимальний баланс між масштабом активів та їх ефективністю.

Рентабельність власного капіталу визначає ефективність використання коштів власників підприємства (таблиця 2.3). Зростання з 11,26% до 26,11%, за формулою 2.3, означає, що інвестиції власників стали приносити більш ніж удвічі більшу віддачу.

$$\text{Коеф. рентаб. власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{(\text{Активи} - \text{Зобов'язання})} \times 100 \qquad (2.3)$$

де чистий прибуток – фінансовий результат діяльності підприємства

після сплати всіх податків і витрат;

активи – загальна сума майна підприємства;

зобов’язання – борги підприємства перед іншими особами (кредити, позики, постачальники).

Динаміка рентабельності власного капіталу показує постійне зростання, що свідчить про правильну стратегію управління та ефективну операційну діяльність. Навіть у 2025 році (22,26% за 9 місяців) показник залишається високим, хоча й дещо нижчим за 2024 рік.

Планово-економічна діяльність цього підприємства спрямована на ефективне планування фінансів, ресурсів та виробничих процесів. Для цього розробляються квартальні та річні плани виробництва, у які включають обсяги виготовлення продукції, використання матеріалів , сировини, фінансових коштів та трудових ресурсів.

Здійснюється аналіз техніко-економічних показників і проводиться моніторинг використання виробничих потужностей та ресурсів за для підвищення ефективності роботи.

Для планово-економічної діяльності прогнозування ринку збуту грає важливу роль. Це у свою чергу допомагає корегувати виробничі плани, також важливу роль займає вивчення цінової політики та оцінка конкурентного середовища.

Основні напрямки фінансової діяльності :формування бюджету підприємства; управління пасивами та активами; аналізування фінансових результатів; оптимізування витрат; прогнозування та фінансове прогнозування.

Фінансова діяльність спрямована на те, щоб забезпечити стабільний фінансовий стан, максимізацію прибутковості та ефективне управління фінансами.

На підприємстві здійснюється фінансовий аналіз, це потрібно, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення та для підвищення ефективності діяльності.

На підприємстві знаходиться сучасне виробниче обладнання, це забезпечує ефективне виготовлення продукції. На підприємстві застосовуються сучасні технології змішування, формування і випікання. Це забезпечує оптимізацію витрат енергоносіїв та сировини. За для ефективності виробничих процесів у працівників висока кваліфікація, а також проходить регулярне навчання. Це усе разом забезпечує мінімізацію простоїв та безперервність виробництва.

За економічним потенціалом можливо простежити за останні роки. З 2020 по 2024 роки доходи підприємства збільшились більш ніж у три рази, та чистий прибуток зріс більш ніж у шість разів. Це свідчить ,що була правильно розвинута стратегія та ресурси використані ефективно.

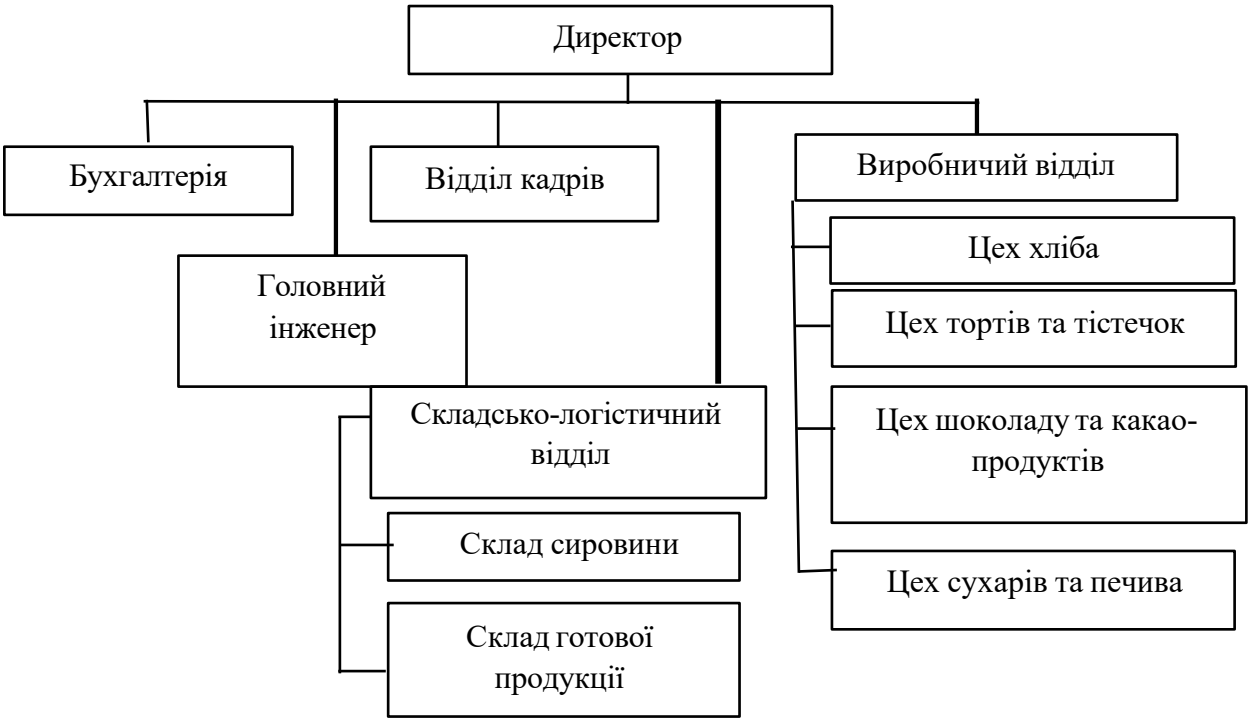


Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» має лінійну організаційну структуру як видно з рис. 2.1. Це забезпечує ефективне управління підприємством.

Організаційна структура є головним елементом управлінської системи

підприємства. Так як саме вона відповідає за розподіл функцій та взаємодію між підрозділами. Організаційна структура забезпечує злагоджену роботу між усіма ланками на виробництві. Це сприяє досягненню як тактичних так і стратегічних цілей.

Підприємством керує директор, який здійснює як і стратегічне керівництво так і визначає вектори розвитку. Також він ухвалює ключові рішення.

Згідно з рис. 2.1., до адміністративних підрозділів належать кадрова служба та бухгалтерія. Кадрова служба займається управлінням персоналом, веденням кадрової документації, питаннями мотивації та оцінки співробітників, оформленням трудових відносин. Бухгалтерія здійснює нарахування заробітної плати, ведення обліку господарських операцій, складання фінансової звітності, контроль за доходами та витратами, а також взаємодіє з банками та постачальниками.

Головний інженер забезпечує технічне обслуговування обладнання та впровадження нових технологічних рішень.

Основний виробничий процес зосереджений у виробничому відділі (рис. 2.1.), який поділяється на спеціалізовані цехи. У хлібобулочному цеху випускають хліб, батони та булочки. У цеху тортів та тістечок виготовляють свіжу кондитерську продукцію з коротким терміном зберігання. У цеху шоколаду та какао-продуктів роблять цукерки, глазуровані вироби та шоколадні плитки. У цеху печива та сухарів випускають фасовану кондитерську продукцію з довгим терміном придатності.

На рис. 2.1., складсько-логістичний відділ відповідає за зберігання сировини та готової продукції. Та також відповідає за доставку до торгових точок.

Організаційна структура підприємства побудована на принципах координації, взаємодії між усіма структурними елементами, а також тому, що відбувається чіткий розподіл функцій. Це забезпечує на всіх етапах виробництва ефективну роботу.

Перспективи розвитку системи логістики. Слід провести оптимізацію складів. Треба модернізувати складські приміщення, також упровадити систему «FIFO» (першим прийшло – першим вийшло), це потрібно для продукції з обмеженим терміном придатності. Також слід звернути увагу на покращення транспортної логістики, як приклад розробити гнучкі маршрути, що зменшити витрати та затримки.

Слабкі сторони діючої організаційної структури управління ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»:

1. Надто централізоване прийняття рішень.

2. Недостатня взаємодія між відділами.

3. Надмірне навантаження на лінійних керівників.

Надто централізоване прийняття рішень. Більшість рішень приймається безпосередньо директором та його заступником, що уповільнює реакцію на ринкові та виробничі зміни. Це також знижує ініціативність менеджерів середньої ланки та створює надмірне навантаження на вище керівництво.

Недостатня взаємодія між відділами. Підрозділи часто працюють ізольовано один від одного, що призводить до дублювання інформації, затримок у прийнятті спільних рішень та втрати координації в питаннях постачання, обліку та випуску продукції.

Надмірне навантаження на лінійних керівників. Начальники цехів одночасно виконують багато функцій:

1. Підготовка звітності.

2. Планування виробництва.

3. Контроль технологічних процесів.

4. Управління підлеглими співробітниками.

5. Через це відбувається зниження у якості управління.

Організаційна структура підприємства побудована спеціально до потреб виробничого процесу. Таким чином можливо забезпечити контроль, злагодженість та швидке реагування на зміни.

2.2. Оцінка поточного стану логістичної системи підприємства

Логістична система є критично важливим елементом для результативної роботи будь-якого підприємства та підтримання його конкурентних позицій. На ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» логістика відіграє ключову роль, адже саме вона забезпечує постачання сировини, оптимізацію виробничих процесів та доставку готових виробів.

ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» виробляє хлібобулочну продукцію, яку реалізує на місцевих та регіональних ринках.

Підприємство виконує весь комплекс логістичних операцій – від закупівлі та зберігання сировини до виробництва, транспортування готової продукції та її постачання оптовим і роздрібним покупцям.

Специфікою логістики компанії є оперативність, зумовлена обмеженим терміном придатності продукції. Також критичним є високий рівень координації між різними підрозділами підприємства.

Загальна характеристика логістичної системи. Логістичні функції на підприємстві виконують декілька взаємопов'язаних підрозділів, які забезпечують:

1. Постачання сировини.
2. Зберігання продукції.
3. Транспортування.
4. Закупівельну логістику.

Робота з надійними постачальниками сприяє стабільності поставок, проте ризики затримок залишаються, а зміни ринкових умов та цін можуть створювати проблеми. Критичною є закупівля основної сировини: борошна, цукру, дріжджів, маргарину, яєць, глазурі та ароматизаторів. Ці закупівлі відбуваються на основі попередніх контрактів з вітчизняними постачальниками. Однак обмежена кількість постачальників може викликати труднощі.

На підприємстві функціонують склади, де продукція зберігається у

відповідних умовах. Варто відзначити відсутність автоматизації складського обліку, що може спричиняти помилки та ускладнювати швидке формування звітів. Оскільки продукція швидкопсувна, вона потребує оперативної реалізації. Неналежний контроль залишків ускладнює планування та може призвести до дефіциту або надлишків продукції.

При організації транспортування формують маршрути доставки. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення призводить до неефективного використання транспорту та зайвих витрат на паливо. Важливим є рівномірне завантаження транспортних засобів, інакше частина автопарку буде перевантажена, а інша – недовантажена. Це знижує продуктивність та створює додаткові логістичні ризики.

Закупівельна логістика також має суттєве значення, але не позбавлена обмежень. Потреби у закупівлях визначають на основі щоденної витрати сировини, що може спричинити дефіцит у періоди високого навантаження. Паперовий документообіг уповільнює узгодження замовлень та підвищує ймовірність помилок. Недостатня синхронізація між підрозділами створює проблему несвоєчасного обміну інформацією, що ускладнює оновлення даних про запаси.

Слід також зазначити наявність системи контролю запасів. Сировина зберігається на складі з урахуванням виробничих графіків і сезонних коливань попиту.

Складсько-логістичний відділ є центральним структурним підрозділом, який координує всі логістичні процеси, пов'язані з постачанням, зберіганням сировини та готової продукції, а також транспортуванням.

Цей відділ поділяється на три основні підрозділи, це склад сировини, склад готової продукції та транспортний відділ (рис. 2.2.)

Ключові функції складсько-логістичного відділу:

1. Управління потоками товарів та матеріалів.

2. Планування потреб у сировині та упаковці.

3. Оптимізація логістичних витрат.

4. Координація роботи з постачальниками.
5. Контроль складських залишків.
6. Облік продукції.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура складсько-логістичного відділу ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Цей відділ забезпечує безперебійне постачання сировини у виробництво, своєчасну підготовку готової продукції та підтримання необхідного рівня запасів на складі.

Склад сировини (рис. 2.2) відповідає за приймання, облік та зберігання вхідної сировини для виробництва хлібобулочних виробів. Тут приймають сировину від постачальників відповідно до накладних та технічних специфікацій, контролюють якість і умови зберігання, проводять інвентаризацію та звітують про залишки, передають сировину у виробництво згідно з планом. Склади розташовані поблизу виробничих цехів для забезпечення швидкої подачі сировини. Обладнання складу застаріле, автоматизація відсутня. Облік запасів ведеться вручну, що створює ризик помилок та уповільнює інвентаризацію.

Склад готової продукції (рис. 2.2) забезпечує зберігання, облік та підготовку до відправлення готових виробів. Враховуючи обмежений термін придатності, тут забезпечується швидка ротація товару та дотримання умов зберігання. На складі приймають готову продукцію з виробництва, розміщують її з урахуванням необхідних умов, комплектують замовлення

відповідно до потреб клієнтів та організовують завантаження у транспорт.

Транспортний відділ (рис. 2.2) відповідає за організацію та контроль перевезення сировини, матеріалів та готової продукції. Тут відбувається планування маршрутів доставки вже готової продукції до торгових точок. Так як планування маршруту робиться вручну, через це виникають труднощі. Тому навантаження транспорту можу бути нераціональним та будуть додаткові трати на паливо. Забезпечують технічне обслуговування транспортних засобів. Контролюють витрати пального. Організовують внутрішні переміщення сировини та готового продукту.

Розподіл функцій логістичного процесу на підприємстві дає змогу скоротити витрати та забезпечити злагоджену роботу логістичної системи.

Складське господарство виступає ключовою ланкою, що гарантує безперебійне функціонування виробництва та реалізації готових виробів. На ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» складська інфраструктура представлена двома головними підрозділами (рис 2.2). Обидва склади – для сировини та готової продукції – знаходяться безпосередньо на виробничій території, що усуває зайві логістичні витрати.

Склад призначений для цільового зберігання матеріалів. Його оснащено палетними стелажами, навантажувальною технікою та створено умови для сухого зберігання сировинних запасів.

Незважаючи на функціональність складського господарства, його потужності мають обмежені можливості для нарощування виробничих обсягів.

Виробнича логістика забезпечує ефективність операційної діяльності підприємства. Її завдання – контроль безперервності виробничого процесу та оптимальне використання сировинних ресурсів. Основна мета полягає у своєчасному постачанні необхідної сировини та організації раціонального руху матеріальних потоків.

Підприємство функціонує за принципом щоденного планування випуску продукції, що визначається попередніми замовленнями та показниками збуту

попереднього дня. Готові вироби класифікуються за категоріями та відправляються відповідно до логістичних маршрутів. Сучасне обладнання дозволяє оперативно перебудовувати виробничі лінії під актуальні потреби ринку.

Складська логістика відповідає за збереження та переміщення ресурсів. Вона створює умови для безперебійного постачання сировини, матеріалів та упаковки, а також контролює зберігання готової продукції.

Складські приміщення для сировини та готових виробів розміщені в межах підприємства. Окремо функціонують спеціалізовані приміщення з регульованим температурним режимом, призначені для зберігання продукції з особливими вимогами.

Збутова логістика відповідає за забезпечення безперебійне та своєчасне постачання продукції. Відбувається формування замовлень та обираються оптимальні маршрути для доставки товарів.

Постачання продукції здійснюється:

1. У локальні магазини та супермаркети.

2. Оптовим клієнтам.

3. До власних торгових точок.

Ведеться облік попиту. Це потрібно для подальшого формування обсягу щоденних поставок. Також важливим є вчасне реагування на термінові замовлення.

Сутність матеріального потоку на підприємстві. На підприємстві охоплюють такі:

1. Вхідні потоки.

2. Внутрішньовиробничі потоки.

3. Вихідні потоки.

До вхідних потоків відносять постачання сировини. Внутрішньовиробничі потоки включають до себе переміщення сировини між цехами. Та до вихідних потоків відносять транспортування вже готової продукції на склад, та точки збуту.

Організація матеріальних потоків у логістичній системі:

1. Постачання.

2. Внутрішній рух.

3. Зберігання.

4. Доставка.

До постачання відносять укладені договори з перевіреними постачальниками, також сюди включають частоту поставок, це здійснюється вранці чи ввечері, та зберігають на складі сировини.

Внутрішній рух, тобто здійснюється переміщення сировини до цеху, звичайно це все відбувається із дотриманням санітарних норм. Та вже після випікання відбувається транспортування продукції до зони охолодження та пакування.

Зберігання, на складі відбувається короткострокове зберігання продукції.

Доставка, відбувається формування маршруту. Та у пріоритетах це дотримуватись графіку, та зберегти якість продукту.

2.3 SWOT-аналіз логістичної діяльності та визначення стратегічних проблем ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Варто зауважити, що SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування для підприємств. Цей аналіз дає змогу оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, що є критичним для формування ефективної стратегії [12].

Даний інструмент створює основу для аналізу конкурентоспроможності та готує підприємство до потенційних викликів. Оцінка цих чинників сприяє прийняттю виважених рішень та коригуванню стратегій відповідно до ринкових змін [12].

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

доцільно використати SWOT-аналіз (рис 2.3.).

Це дозволить визначити переваги та недоліки підприємства, а також оцінити перспективи та ризики, що можуть впливати на фінансову стійкість і подальший розвиток.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільне зростання прибутку та доходу. Високий рівень рентабельності. Зміцнення власного капіталу. Фінансова стійкість.	Залежність від регіонального ринку. Нестабільність зовнішніх зобов'язань. Низький рівень інвестиційної активності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на нові ринки. Інвестиції в модернізацію. Участь у державних програмах підтримки.	Нестабільна інфраструктура. Інфляція та коливання вартості сировини. Залежність від платоспроможності населення.

Рисунок 2.3. – SWOT-аналіз ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Сильні сторони (рис. 2.3.). За п'ятирічний період підприємство досягло потрійного зростання виручки та шестиразового збільшення чистого прибутку. Це вказує на стійкий попит на продукцію та результативну комерційну стратегію. На рис 2.3. також видно високу рентабельність підприємства. Зростання чистого прибутку при нижчих темпах приросту витрат демонструє підвищення прибутковості бізнесу. Постійне нарощування власного капіталу свідчить про реінвестування прибутку в розвиток компанії.

Зростання коефіцієнта автономії означає меншу залежність від зовнішнього фінансування та спроможність самостійно виконувати зобов'язання.

Слабкі сторони. Як показано на рис. 2.3., підприємство залежить від регіонального ринку. Орієнтація на місцевих споживачів обмежує можливості масштабування та робить компанію вразливою до локальних економічних і

демографічних коливань. З 2020 по 2023 роки зобов'язання постійно зростали, і лише у 2024 році намітилося їх зменшення. Станом на 2024 рік приріст активів становить лише 2,8%, що пояснюється відсутністю масштабних інвестицій у модернізацію.

Можливості (рис 2.3.). Стабільні фінансові показники підприємства створюють передумови для розширення географії збуту. Також є перспективи інвестування в модернізацію. Накопичений капітал і прибутковість дають можливість вкладати кошти в автоматизацію, інноваційні технології та енергоефективність, що може підвищити конкурентоспроможність і знизити витрати. Важливо відзначити, що підприємство має можливість скористатися грантами, державною підтримкою та пільговим кредитуванням.

Загрози . Як демонструє рисунок 2.3, підприємство систематично стикається з ризиками припинення виробничих процесів, порушеннями в логістичних ланцюгах, обстрілами та перебоями в електропостачанні. Ці фактори суттєво підривають стабільність функціонування бізнесу.

Додаткову загрозу становлять цінова нестабільність на ресурси та інфляційні процеси. Нестабільність цін на електроенергію, борошно, паливно-мастильні матеріали та інші ресурси призводить до зростання собівартості продукції та скорочення рівня прибутковості. Діяльність підприємства також тісно пов'язана з купівельною спроможністю споживачів. У разі подальшого зниження доходів населення очікується зростання попиту на бюджетні товари-замінники, що може спричинити скорочення обсягів реалізації.

Попри те, що підприємство демонструє позитивну тенденцію у фінансових показниках, зміцнило фінансову стійкість та підвищило рентабельність, актуальними залишаються виклики, пов'язані з інфляційними ризиками, обмеженим географічним охопленням ринку та нестабільністю зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони для їх перетворення на конкурентні переваги, а також виявляти слабкості, які потребують мінімізації [12].

За сучасних умов ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» стикається зі стратегічними викликами, що впливають на стабільність та конкурентоспроможність компанії. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі сторони та потенційні загрози. Ідентифікація цих проблемних аспектів є критично важливим етапом при розробці стратегії розвитку.

Незважаючи на загальну стабільність роботи підприємства, існують певні недоліки. Ці обмеження та проблемні зони можуть гальмувати подальше зростання. Слабкі сторони вказують на напрямки, що потребують оптимізації, модернізації та вдосконалення.

Орієнтація ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» переважно на локальний ринок створює критичну залежність від регіональної економіки. Це породжує вразливість до таких факторів, як скорочення регіонального попиту, поява потужних конкурентів або економічна рецесія. Будь-який з цих чинників безпосередньо позначається на обсягах продажу та прибутковості. Відсутність диверсифікованих каналів збуту за межами регіону створює додаткові ризики та ускладнює розширення клієнтської бази. Ці обставини обмежують стратегічний розвиток підприємства та посилюють ризики фінансової нестабільності.

Проблемним аспектом також є нестабільність у виконанні зовнішніх зобов'язань. Затримки в оплаті сировини та логістичних послуг негативно впливають на партнерські взаємовідносини та можуть призвести до напруженості у співпраці. Така нестабільність підвищує ризик втрати довіри постачальників, що може спричинити погіршення умов співробітництва.

Так як підприємство має обмежені фінансові можливості, то це впливає на можливість залучити інвестиції у модернізування виробництва та оновлення технологій. Таким чином через нестачу інвестицій уповільнюється технічне оновлення, а це впливає на зниження продуктивності роботи, збільшується собівартість виробництва та призводить до втрат конкурентоспроможності. Також через це у підприємства зменшується можливість реагувати на зміни ринку. Тобто замінити на новий формат

упакування, проводити адаптування асортименту до вподобань клієнтів. Для підприємства це може призвести до ризику уповільнення розвитку та технологічного відставання.

Не менш важливо зазначити про загрози для підприємства, так як діяльність залежить від пливу зовнішнього середовища. Зростання конкуренції, інфляція економічна нестабільність та зміни уподобань споживачі створюють ризики для роботи підприємства.

Виробництво на підприємстві ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» значно залежить від логістичної, транспортної та енергетичної інфраструктури. Через нестабільність інфраструктури виникають проблеми з транспортом, несправність у комунікації та перебої електропостачання, це у свою чергу може створити затримки у постачанні та виробництві. Також через поганий стан доріг підвищуються трати на транспортування, зношування техніки та ризики того, що товар не буде доставлений вчасно. Також у разі виникнення кризової ситуації як відключення світла чи дефіциту палива, для підприємства виникають ризики зупинки виробництва. Та це матиме вплив на прибутковість підприємства.

Також важливою загрозою для підприємства є постійний ріст цін на основні ресурси та енергоносії. Ці чинники впливають на собівартість продукції. Та при підвищенні цін від споживачів буде спостерігатися негативна реакція. Через коливання цін для підприємства виникають складнощі у плануванні діяльності, формуванні бюджету та контрактах із партнерами.

Підприємство виготовляє товари першої необхідності та навіть у цьому випадку попит залежить від рівня доходу населення. Через економічну нестабільність покупці часто обирають більш дешевшу продукцію чи скорочують купівлю дорогих. Таким чином це впливає на обсяг реалізації продукції. Також через зниження платоспроможності може зрости конкуренція за покупця, та це змусить підприємство знизити ціни, та це ще більше зменшить прибуток.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ

3.1 Обґрунтування стратегічних цілей розвитку логістики підприємства

Місія логістичної системи ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» полягає у забезпеченні безперебійного постачання свіжої, якісної хлібопекарської продукції споживачам регіону шляхом побудови ефективної, гнучкої та надійної системи управління матеріальними і товарними потоками. Логістична система покликана гарантувати максимальну свіжість продукції через оптимізацію часу від виробництва до кінцевого споживача, мінімізувати втрати на всіх етапах ланцюга постачань та забезпечити конкурентоспроможність підприємства через зниження логістичних витрат при збереженні високих стандартів якості обслуговування.

Ключовими цінностями логістичної місії є своєчасність доставки, збереження якості продукції, економічна ефективність операцій, гнучкість реагування на зміни попиту та побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками сировини та клієнтами. Логістична система має стати конкурентною перевагою підприємства, що дозволяє виграти боротьбу за споживача на ринку скороминучої продукції.

Стратегічний пріоритет підприємства щодо підвищення задоволеності клієнтів безпосередньо підтримується логістичними ініціативами:

- скорочення часу доставки;
- зменшення кількості помилок у замовленнях;
- гарантія свіжості продукції;
- гнучкість у формуванні замовлень.

Логістика стає інструментом диференціації, який відрізняє підприємство від конкурентів.

Логістична стратегія ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» повністю враховує унікальну специфіку хлібопекарської галузі, яка характеризується

надзвичайно високими вимогами до швидкості та ритмічності постачань.

Найважливішою особливістю хлібопекарської продукції є короткий термін придатності, від 24 до 72 годин для більшості виробів. Це означає, що класичні логістичні моделі з великими додатковими запасами непридатні для цієї галузі. Стратегія підприємства базується на принципах "точно в строк", коли виробництво максимально синхронізоване з реальним попитом, а цикл від виробництва до доставки у торгову точку становить мінімальний час.

Сезонність попиту, характерна для хлібопекарської галузі (зниження влітку, піки перед святами), враховується через впровадження систем прогнозування та гнучкого планування виробничих та логістичних потужностей. Стратегія передбачає можливість швидкої адаптації до коливань попиту без критичного збільшення витрат або втрати якості обслуговування.

Таким чином, стратегічне бачення логістики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» є комплексним, реалістичним та повністю адаптованим до викликів хлібопекарської індустрії, що створює передумови для досягнення довгострокового конкурентного успіху підприємства.

Кожна стратегічна ціль (таблиця 3.1) спрямована на максимальне використання внутрішніх переваг підприємства, усунення наявних недоліків, реалізацію зовнішніх можливостей та мінімізацію потенційних загроз.

Таблиця 3.1 – Узгодження стратегічних цілей із результатами SWOT-аналізу

Стратегічна ціль	Використовує сильні сторони	Усуває слабкі сторони	Використовує можливості	Мінімізує загрози
1	2	3	4	5
Масштабування інфраструктури	Фінансова стабільність, зростання прибутку	-	Доступність лізингу, державна підтримка	Конкуренція
Автоматизація складів	Досвід персоналу	Відсутність автоматизації, помилки обліку	Доступність WMS-систем	Зростання вимог клієнтів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Географічне розширення	Якість продукції, репутація	Залежність від 1 регіону	Нові ринки	Регіональні економічні ризики
Цифровізація логістики	Рентабельність для інвестицій	Ручні процеси, низька координація	Технології, гранти	Відставання від конкурентів

Масштабування інфраструктури є пріоритетною ціллю (таблиця 3.1), яка базується на фінансовій стабільності та зростанні прибутку комбінату. Для реалізації цієї цілі підприємство планує використати доступність лізингових програм та державної підтримки хлібопекарської галузі, що дозволить розширити виробничі потужності в умовах жорсткої конкуренції на ринку хлібобулочної продукції.

Автоматизація складів передбачає використання наявного досвіду кваліфікованого персоналу для впровадження сучасних систем управління складом (таблиця 3.1). Ця ціль покликана усунути критичні слабкі сторони підприємства – відсутність автоматизації складських процесів та помилки в обліку товарно-матеріальних цінностей. Впровадження автоматизації дозволить відповісти на зростаючі вимоги клієнтів щодо швидкості та точності виконання замовлень.

Географічне розширення ринку ґрунтується на високій якості продукції та позитивній репутації підприємства на ринку (таблиця 3.1). Стратегія спрямована на подолання залежності від одного регіону через вихід на нові ринки збуту, що дозволить диверсифікувати ризики, пов'язані з регіональними економічними коливаннями.

Цифровізація логістики (таблиця 3.1) використовує високу рентабельність підприємства як джерело інвестицій у сучасні технології. Ця ціль націлена на усунення ручних процесів та низької координації між

підрозділами через впровадження цифрових рішень. Реалізація можлива

завдяки доступності сучасних технологічних рішень та грантових програм підтримки цифровізації, що критично важливо для запобігання відставанню від конкурентів.

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі розвитку логістики ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Напрямок	Стратегічна ціль	Поточний стан	Цільовий показник	Термін досягнення
1	2	3	4	5
Операційна ефективність	Зниження рівня логістичних витрат	10,5% від доходу	7,5-8% від доходу	36 місяців
Автоматизація	Впровадження система управління складом	Відсутня	100% операцій в системі	12 місяців
Транспорт	Оптимізація маршрутів та оновлення парку	Ручне планування, 9 років сер. вік	Автоматизація, 3 роки сер. вік	24 місяці
Якість обслуговування	Підвищення своєчасності доставок	87%	96-97%	18 місяців
Запаси	Підвищення оборотності запасів	12 разів/рік	18 разів/рік	24 місяці

Таблиця 3.2 представляє комплексну систему стратегічних цілей розвитку логістичної діяльності ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» на період до трьох років. Матриця структурована за п'ятьма ключовими напрямками, кожен з яких містить конкретну стратегічну ціль, поточний стан показника, цільове значення та термін досягнення.

Операційна ефективність є фундаментальним напрямком оптимізації, де основна ціль полягає у зниженні рівня логістичних витрат з поточних 10,5% від доходу до 7,5-8% протягом 36 місяців (таблиця 3.2). Це найбільш амбітна

та довгострокова ціль, яка передбачає скорочення логістичних витрат

майже на 25-30%, що суттєво підвищить загальну рентабельність підприємства та конкурентоспроможність продукції на ринку.

Автоматизація визначена як критичний пріоритет (таблиця 3.2) з найкоротшим терміном реалізації, 12 місяців. Впровадження системи управління складом планується з нуля, оскільки в поточному стані така система відсутня. Цільовий показник передбачає повну автоматизацію складських операцій (100%), що дозволить усунути ручний облік, мінімізувати помилки та підвищити прозорість руху товарно-матеріальних цінностей.

Транспортна логістика потребує комплексної модернізації у два етапи протягом 24 місяців (таблиця 3.2). Поточний стан характеризується ручним плануванням маршрутів та застарілим автопарком із середнім віком 9 років, що призводить до високих витрат на експлуатацію та ремонт. Стратегічна ціль передбачає впровадження автоматизованого планування маршрутів та оновлення парку до середнього віку 3 роки, що забезпечить надійність доставок, зниження витрат на паливо та технічне обслуговування.

Якість обслуговування клієнтів фокусується на підвищенні своєчасності доставок з поточних 87% до 96-97% протягом 18 місяців (таблиця 3.2). Покращення цього показника на 9-10 процентних пунктів критично важливе для хлібопекарського підприємства, де свіжість продукції є визначальним фактором, а затримки доставок призводять до незадоволення клієнтів та втрати замовлень.

Управління запасами спрямоване на підвищення оборотності запасів з 12 до 18 разів на рік протягом 24 місяців, що означає збільшення оборотності на 50%. Для підприємства, що виробляє швидкопсувну продукцію, це дозволить зменшити обсяги замороженого капіталу, знизити втрати від псування.

Усі п'ять стратегічних цілей взаємопов'язані та створюють підсилюючий ефект. Автоматизація складів та маршрутів сприяє зниженню логістичних витрат, оновлення транспорту підвищує своєчасність доставок, а ефективне

управління запасами зменшує витрати на зберігання. Поетапна

реалізація цілей з чіткими термінами та вимірюваними показниками забезпечує керованість стратегічного розвитку логістичної системи підприємства.

Фінансова стабільність та зростаюча рентабельність ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» створюють потужну основу для розвитку логістичної системи. Використовуючи це, підприємство може сформулювати стратегічні цілі максимізації.

Першою ключовою метою є масштабування логістичної інфраструктури за рахунок власних фінансових ресурсів. Стабільне зростання прибутку дозволяє спрямувати 15-20% чистого прибутку на модернізацію транспортного парку, впровадження сучасних систем управління логістикою та розбудову мережі розподільчих центрів. Ця мета передбачає збільшення кількості власних транспортних одиниць на 40% протягом трьох років, що зменшить залежність від найманого транспорту та підвищить контроль над якістю доставки.

Другою стратегічною ціллю є створення логістичної конкурентної переваги через інвестиції в технології. Високий рівень рентабельності дозволяє підприємству інвестувати у впровадження системи автоматизованого управління складом (WMS), що підвищить точність обліку запасів до 99%, скоротить час комплектації замовлень на 30% та зменшить операційні помилки. Зміцнення власного капіталу забезпечує фінансову основу для придбання систем моніторингу транспорту в режимі реального часу, що критично важливо для продукції з коротким терміном придатності.

Третьою ціллю максимізації є розвиток преміального сервісу доставки як конкурентної переваги. Фінансова стійкість дозволяє підприємству запропонувати клієнтам гарантований час доставки протягом 2-4 годин від моменту замовлення, багаторазові рейси протягом дня для ключових клієнтів та гнучку систему формування замовлень. Це дозволить перетворити логістику з витратного центру на інструмент залучення та утримання клієнтів, що особливо важливо у сегменті роздрібних мереж.

Визначені слабкості підприємства вимагають цілеспрямованих логістичних ініціатив для їх компенсації та поступового усунення.

Першочерговою ціллю є географічна диверсифікація логістичної мережі для зниження залежності від регіонального ринку. Критична залежність від одного регіону створює ризики для стабільності бізнесу. Стратегічна мета передбачає поетапне розширення зони доставки на суміжні області протягом трьох років, починаючи з найбільш доступних та перспективних ринків.

Другою важливою метою є стабілізація та оптимізація структури зовнішніх зобов'язань через логістичну ефективність. Нестабільність зовнішніх зобов'язань частково пов'язана з необхідністю короткострокового фінансування логістичних операцій.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності логістичної системи

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку ефективність логістичної системи стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат», що функціонує в галузі виробництва швидкопсувної продукції, оптимізація логістичних процесів набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на свіжість товару, задоволеність клієнтів та фінансові результати діяльності.

Таблиця 3.3 – Заходи для підвищення ефективності логістичної системи

	Захід	Термін	Відповідальний	Інвестиції, тис. грн	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5	6
1	Впровадження система управління складом	6-12 міс.	Начальник складу та ІТ	400	Точність 98%, -80% помилок, -15% персоналу
2	Впровадження системи управління транспортом	6-9 міс.	Начальник транспортного відділу	300	-12% витрат палива, -10% часу доставки

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
2	Впровадження системи управління транспортом	6-9 міс.	Начальник транспортного відділу	300	-12% витрат палива, -10% часу доставки
3	GPS-моніторинг	2-3 міс.	Начальник транспортного відділу	150	-15% палива, контроль порушень
4	Електронний документообіг	4-6 міс.	ІТ-відділ	100	-60% часу обробки, -90% помилок
5	Штрих-кодування	3-4 міс.	Начальник складу	80	Швидка інвентаризація, точність
6	Оновлення автопарку (4 авто)	12-24 міс.	Комерційний директор	3 400	-30% витрат на паливо та ремонт
7	Складське обладнання	12-18 міс.	Начальник складу	900	+40% продуктивності
8	Система прогнозування	6-9 міс.	Начальник виробництва	150	-25% втрат від псування
РАЗОМ		36 міс.		5 480	Економія 1 200 тис. грн/рік

Впровадження системи управління складом є пріоритетним проектом тривалістю 6-12 місяців з бюджетом 400 тис. грн (таблиця 3.3). Відповідальність покладена на начальника складу спільно з ІТ-відділом. Очікуваний ефект включає досягнення точності обліку на рівні 98%, скорочення помилок на 80% та оптимізацію персоналу на 15%, що критично важливо для підприємства з високою інтенсивністю товарообігу.

Впровадження системи управління транспортом передбачає інвестиції 300 тис. грн протягом 6-9 місяців під керівництвом начальника транспортного відділу (таблиця 3.3). Система забезпечить зниження витрат на паливо на 12% та скорочення часу доставки на 10% завдяки оптимізації маршрутів та

автоматичному плануванню рейсів.

GPS-моніторинг є найшвидшим у реалізації проектом(таблиця 3.3) (2-3 місяці) з відносно невеликим бюджетом 150 тис. грн. Впровадження системи глобального позиціонування транспорту дозволить знизити витрати палива на 15% через контроль дотримання маршрутів, швидкісного режиму та запобігання зловживанням з боку водіїв.

Електронний документообіг реалізується за 4-6 місяців під керівництвом ІТ-відділу з бюджетом 100 тис. грн (таблиця 3.3). Цифровізація документообігу скоротить час обробки документів на 60% та практично повністю усуне помилки (зниження на 90%), що особливо важливо для прискорення оформлення замовлень та накладних.

Штрих-кодування передбачає маркування продукції та складських позицій з інвестиціями 80 тис. грн протягом 3-4 місяців (таблиця 3.3). Начальник складу забезпечить впровадження технології, яка суттєво прискорить інвентаризацію та підвищить точність обліку руху товарів на всіх етапах логістичного ланцюга.

Оновлення автопарку є найбільш капіталомістким проектом з бюджетом 3 400 тис. грн, що становить 62% загальних інвестицій (таблиця 3.3). Протягом 12-24 місяців під керівництвом комерційного директора планується придбання 4 нових автомобілів, що забезпечить зниження витрат на паливо та ремонт на 30% завдяки сучасним економічним двигунам та гарантійному обслуговуванню.

Складське обладнання передбачає інвестиції 900 тис. грн протягом 12-18 місяців у придбання сучасних стелажів, навантажувачів та іншого обладнання (таблиця 3.3). Начальник складу координуватиме модернізацію, яка підвищить продуктивність складських операцій на 40% через оптимізацію використання простору та механізацію вантажних робіт.

Система прогнозування попиту з бюджетом 150 тис. грн впроваджується протягом 6-9 місяців під керівництвом начальника виробництва (таблиця 3.3). Для хлібопекарського підприємства ця система критично важлива, оскільки

дозволить зменшити втрати від псування продукції на 25% через точніше планування обсягів виробництва відповідно до реального попиту.

Перехід від паперового до електронного документообігу є критично важливим заходом для прискорення логістичних процесів та зменшення кількості помилок на ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Паперовий документообіг створює численні проблеми: затримки в узгодженні, втрата документів, помилки при ручному введенні даних, необхідність фізичного зберігання великих архівів.

Впровадження електронної системи прийому та обробки замовлень дозволяє суттєво прискорити цей процес. Замість того, щоб клієнт телефонував менеджеру, диктував замовлення, а менеджер вручну записував його на папері або в Excel, створюється електронна система, де клієнт може самостійно оформити замовлення через веб-портал або мобільний додаток.

Електронний каталог продукції містить актуальну інформацію про весь асортимент з фотографіями, описами, цінами та наявністю на складі. Клієнт бачить, що саме зараз є в наявності, скільки коштує, який термін придатності. Він може швидко сформувати замовлення, додаючи потрібні позиції в кошик, як при покупках в інтернет-магазині.

Система автоматично перевіряє наявність товару на складі та резервує його під замовлення, що виключає ситуації, коли замовлення прийняте, а товару немає. Якщо якоїсь позиції недостатньо, система повідомляє клієнта та пропонує альтернативи або зменшення кількості. Розрахунок загальної суми замовлення відбувається автоматично з урахуванням всіх знижок та акцій.

Електронний документообіг дозволяє автоматично формувати різноманітні звіти без ручного збирання та обробки даних. Оскільки вся інформація про замовлення, поставки, залишки, реалізацію зберігається в єдиній базі даних, система може за лічені секунди згенерувати будь-який звіт. Для керівництва формуються аналітичні звіти: обсяги реалізації за періодами (день, тиждень, місяць, рік), структура продажів за категоріями товарів, динаміка продажів, найбільш та найменш популярні товари, АВС- аналіз

клієнтів за обсягами закупівель, рентабельність продажів різних категорій товарів.

Для складу формуються операційні звіти: залишки товарів на складі, товари, що підлягають списанню через закінчення терміну придатності, історія переміщень товарів, звіт про інвентаризацію, товари, які досягли точки перезамовлення, оборотність запасів.

Для транспортного відділу формуються звіти, кількість доставлених замовлень, пробіг транспорту, витрати палива, дотримання графіків доставки, завантаженість транспорту, витрати на обслуговування автопарку.

Оптимізація маршрутів доставки є одним з найбільш ефективних заходів для зниження транспортних витрат, які становлять 45% загальних логістичних витрат ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Поточна ситуація, коли маршрути плануються диспетчером вручну на основі досвіду, призводить до неоптимального використання транспорту, зайвих пробігів, перевитрат палива.

Консолідація вантажів це об'єднання кількох невеликих замовлень в один рейс для підвищення коефіцієнта завантаження транспорту. Замість того, щоб відправляти напівпорожню машину з одним замовленням, чекають накопичення кількох замовлень у одному напрямку.

Для зменшення порожніх машин використовуються кілька стратегій. По-перше, зворотне завантаження, якщо підприємство не тільки доставляє продукцію, але й забирає щось від клієнтів (наприклад, порожню тару,

повернення товару), ці операції плануються так, щоб машина забирала вантаж на зворотному шляху.

По-друге, оптимізація розташування складів та точок завантаження. Якщо склад готової продукції знаходиться поруч з районом, де розташовані основні клієнти, порожній пробіг мінімальний.

Зменшення порожніх пробігів з 30% до 10-15% дозволяє економити 15-20% палива та збільшити кількість корисних рейсів на 10-12%.

Технічний стан транспортного парку безпосередньо впливає на витрати

палива, надійність доставок та якість обслуговування клієнтів. Застарілі автомобілі споживають на 30-50% більше палива, ніж сучасні, частіше ламаються, не відповідають екологічним стандартам.

Впровадження системи управління складом є одним із найважливіших заходів для підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Автоматизація складського обліку дозволить суттєво підвищити точність даних, прискорити операції та знизити витрати на персонал.

Сучасна система управління складом для підприємства хлібопекарської галузі повинна відповідати специфічним вимогам. По-перше, система має працювати в режимі реального часу, забезпечуючи миттєве оновлення даних про залишки, переміщення та стан запасів. По-друге, ця система повинна підтримувати роботу з декількома складами одночасно – складом сировини та складом готової продукції, враховуючи їх різну специфіку.

Система управління складом для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» має забезпечувати широкий спектр функціональних можливостей. Базовий функціонал включає автоматичний облік приходу сировини та матеріалів з можливістю сканування штрих-кодів, автоматичне формування складських документів (прибуткові та видаткові накладні), ведення картотеки номенклатури з детальною інформацією про кожну позицію.

Система має забезпечувати контроль термінів придатності продукції – це критично важливо для хлібопекарського підприємства. Система управління

складом автоматично відслідковує терміни придатності кожної партії, сигналізує про наближення закінчення терміну та блокує відвантаження прострочених товарів. Реалізація принципу «перше прийшло, перше пішло» забезпечується автоматично, тобто система завжди пропонує до відвантаження найстаріші партії товару.

Точне прогнозування попиту є критично важливим для хлібопекарського підприємства, де продукція має короткий термін придатності. Перевиробництво призводить до втрат від списання, недостотне

виробництво, до втрачених продажів та незадоволених клієнтів. Впровадження систем автоматичного прогнозування попиту дозволяє знайти оптимальний баланс.

Таблиця 3.4 – Етапи впровадження системи управління складом

Етап	Зміст робіт	Тривалість	Бюджет, тис. грн	Результат
1	2	3	4	5
1. Підготовчий	Аналіз вимог, вибір системи управління складом, договір	1 міс.	50	Обраний постачальник
2. Технічний	Встановлення, налаштування, інтеграція	2 міс.	200	Робоча система
3. Навчання	Тренінги персоналу складу	1 міс.	80	Навчений персонал
4. Тестування	Пілотний запуск, виправлення помилок	2 міс.	40	Відлагоджена система
5. Впровадження	Повний перехід на систему управління складом	1 міс.	20	Працююча WMS
6. Оптимізація	Налаштування під реальні процеси	2 міс.	10	Оптимізована система
РАЗОМ		9 міс.	400	Автоматизація 100%

Таблиця 3.4 показує поетапний план впровадження системи управління складом загальною тривалістю 9 місяців та бюджетом 400 тис. грн, що призведе до повної автоматизації складських операцій.

Перший етап (таблиця 3.4) включає аналіз потреб підприємства, вибір оптимального постачальника системи управління складом та укладення договору. Керівництво спільно з зовнішніми консультантами визначають функціональні вимоги та обирають рішення, що найкраще відповідає специфіці хлібопекарського виробництва.

Другий етап (таблиця 3.4) є найбільш капіталомістким (50% бюджету)

та передбачає встановлення програмного забезпечення, його налаштування та інтеграцію з існуючими обліковими системами підприємства.

Третій етап (таблиця 3.4) фокусується на підготовці персоналу через проведення тренінгів. Відділ управління персоналом організовує навчання складських працівників роботі з новою системою.

Четвертий етап (таблиця 3.4) передбачає пілотний запуск на обмеженій кількості операцій з виявленням та виправленням помилок. Складський відділ відпрацьовує реальні бізнес-процеси та налагоджує систему.

П’ятий етап (таблиця) це повний перехід усіх складських операцій на систему управління складом за участі всієї команди підприємства.

Шостий етап (таблиця 3.4) завершує проект доопрацюванням системи під реальні процеси та досягненням максимальної ефективності роботи.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень

Реалізація стратегії вдосконалення логістичної системи вимагає значних інвестицій, які поділяються на капітальні та поточні.

Капітальні витрати включають всі одноразові інвестиції у придбання активів та впровадження систем.

Таблиця 3.5 – Капітальні витрати

Категорія	Найменування	Кількість	Ціна, тис. грн	Сума, тис. грн
1	2	3	4	5
ПЗ	WMS-система	1	400	400
	TMS-система	1	300	300
Обладнання	GPS-трекери	10	15	150
	Сканери штрих- кодів	8	10	80
	Принтери етикеток	3	25	75
	Мобільні термінали	5	20	100

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Транспорт	Нові фургони	4	850	3 400
Склад	Навантажувачі	2	450	900
РАЗОМ Капітальні витрати				5 405

Як видно з таблиці 3.5, витрати на придбання програмного забезпечення становлять близько 700 тис. грн. Система управління складом - 400 тис. грн, система управління транспортом - 300 тис. грн. Ці системи є основою цифровізації логістики та забезпечать автоматизацію ключових процесів.

Витрати на обладнання для автоматизації включають GPS-трекери для всього автопарку (10 одиниць по 15 тис. грн = 150 тис. грн), сканери штрих-кодів для складів (8 одиниць по 10 тис. грн = 80 тис. грн), принтери етикеток (3 одиниці по 25 тис. грн = 75 тис. грн), мобільні термінали для складських працівників (5 одиниць по 20 тис. грн = 100 тис. грн). Загальні витрати на обладнання автоматизації становлять 405 тис. грн (табл. 3.5).

Найбільшу частину капітальних витрат становить оновлення транспортного парку (табл. 3.5). Заплановано придбання 4 нових легких фургонів (по 850 тис. грн = 3 400 тис. грн) протягом перших двох років. Ці автомобілі замінять найстаріші транспортні засоби з високою витратою палива та частими поломками.

Модернізація складського обладнання передбачає придбання двох сучасних електричних навантажувачів (по 450 тис. грн = 900 тис. грн), що замінять застарілі та підвищать продуктивність складських операцій (табл 3.5).

Витрати на інсталяцію та налаштування систем включають роботи з встановлення серверного обладнання, налаштування програмного забезпечення, інтеграції з існуючими системами, тестування та введення в експлуатацію. Ці витрати оцінюються в 15-20% від вартості програмного забезпечення, тобто близько 120-140 тис. грн.

Загальні капітальні витрати становлять приблизно 5,6 млн грн протягом перших двох років реалізації стратегії.

Поточні витрати включають регулярні витрати на підтримку функціонування нових систем.

Таблиця 3.6 – Поточні витрати

Категорія	Рік 1 (2026)	Рік 2-5
1	2	3
Ліцензії системи управління складом	60 тис. грн	60 тис. грн
Ліцензії системи управління транспортом	45 тис. грн	45 тис. грн
Навчання персоналу	120 тис. грн	40 тис. грн
Обслуговування обладнання	30 тис. грн	30 тис. грн
Супровід змін	50 тис. грн	-
РАЗОМ ПОТОЧНІ ВИТРАТИ	305 тис. грн	175 тис. грн

Щорічні ліцензії на програмне забезпечення становлять 105 тис. грн: підтримка системи управління складом – 60 тис. грн/рік, підтримка системи управління транспортом – 45 тис. грн/рік (табл. 3.6). Ці витрати включають оновлення програмного забезпечення, консультації, віддалену технічну підтримку.

Як видно з таблиці 3.6, навчання персоналу вимагає значних інвестицій на початковому етапі (перший рік – 120 тис. грн для навчання роботі з новими системами) та менших витрат у наступні роки (40 тис. грн/рік на підвищення кваліфікації та навчання нових працівників).

Обслуговування обладнання включає планові огляди GPS-трекерів, ремонт сканерів, заміну витратних матеріалів – орієнтовно 30 тис. грн/рік (табл. 3.6).

Витрати на супровід змін включають оплату консультантів, які

допомагають в управлінні організаційними змінами, подоланні опору персоналу, коригуванні бізнес-процесів – 50 тис. грн в перший рік (табл. 3.6).

Загальні поточні витрати становлять 305 тис. грн у перший рік та 175 тис. грн у наступні роки (табл. 3.6).

Сумарні інвестиції за 5 років складають близько 6,5 млн грн, з яких 5,6 млн грн це капітальні витрати та 0,9 млн грн це поточні витрати.

Впровадження системи управління транспортом та GPS-моніторингу забезпечить економію палива на 12%, 180 тис. грн, зниження витрат на ремонт на 20%, 80 тис. грн, скорочення штрафів на 50%, 50 тис. грн та оптимізацію маршрутів 414 тис. грн . Консервативна оцінка ефекту – 300 тис. грн щорічно. Автоматизація складу дозволить оптимізувати чисельність персоналу на 15% економія 216 тис. грн за формулою (3.1), зменшити помилки комплектації на 70% (105 тис. грн), скоротити витрати на інвентаризацію на 60% (36 тис. грн) та знизити комунальні платежі на 10% (24 тис. грн).

$$\text{Економія} = N \times \text{ЗП} \times \%\,\text{скорочення} \times 12 \qquad 3.1$$

де: N – кількість працівників складу;

ЗП – середня заробітна плата;

% скорочення - очікуваний відсоток скорочення потреби.

За наявності восьми працівників, та середній заробітній платі у розмірі 15 тис. грн Економія = 8 × 15 000 × 0,15 × 12 = 216 тис. грн/рік.

Зниження втрат продукції (184 тис. грн/рік)

Покращення контролю температурних режимів та термінів придатності зменшить списання через псування на 30%, що еквівалентно економії 184 тис. грн за формулою (3.2) з поточних втрат 612,5 тис. грн.

$$\text{Економія} = \text{Vпсування_до} \times \text{Ціна} \times (1 - \text{Кзниження}) \qquad 3.2$$

де: V псування до – обсяг списань до впровадження (кг);

Ціна – середня ціна продукції (грн/кг);

К зниження - коефіцієнт зниження втрат.

Коли V псування до це 17 500 кг/рік, ціна дорівнює 35 грн/кг, поточні витрати 612 500 грн/рік та коефіцієнт зниженні 30% (очікуваний відсоток). Тоді економія = 612 500 × 0,30 = 183 750 грн/рік.

Точне прогнозування попиту вивільнить 15% оборотних коштів 75 тис. грн (500 тис. грн × 15%) та зменшить витрати на зберігання до 35 тис. грн.

Електронні конкурентні процедури забезпечать економію 3% від обсягу закупівель 150 тис. грн, консолідація замовлень 60 тис. грн, цифровий документообіг – 20 тис. грн.

Ймовірність ризику перевитрати бюджету низька та становить 20%, та має високий вплив. Фактичні інвестиції можуть перевищити плановані через зміну курсу валют (частина обладнання імпортне), підвищення цін постачальниками, виявлення додаткових потреб під час впровадження.

Як заходи мінімізації це створення резерву на непередбачені витрати 10% від бюджету, поетапне впровадження з можливістю коригування наступних етапів, фіксація цін у договорах з постачальниками, хеджування валютних ризиків.

Ризик затримки впровадження становить 35%, та має середній вплив. Проект може затягнутися через технічні проблеми з інтеграцією систем, недоступність постачальників обладнання, хвороби та організаційні проблеми.

Для мінімізації цього потрібне детальне планування з реалістичними термінами та буферним часом, контроль виконання на щотижневих нарадах, штрафні санкції в договорах з постачальниками за затримки, наявність резервних постачальників, дублювання ключових ролей у команді проекту.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» демонструє значний потенціал оптимізації операційної діяльності підприємства.

Загальний прямий економічний ефект становить 1 134 тис. грн на рік, що формується за рахунок комплексної цифровізації логістичних процесів у п'яти ключових напрямках:

- транспортна логістика 300 тис. грн (26% загальної економії);

- складська логістика 310 тис. грн (27% загальної економії);

- зниження втрат від псування 184 тис. грн (16% загальної економії);

- оптимізація запасів 110 тис. грн (10% загальної економії);

- ефективність - закупівель 230 тис. грн (21% загальної економії).

Впровадження запропонованих стратегічних рішень є економічно вигідним та забезпечить ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» стійкі конкурентні позиції на ринку хлібобулочної продукції.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Систематизовано теоретичні підходи до стратегічного управління логістичними системами, що дозволило встановити: логістична система є складною, ієрархічною, структурованою сукупністю взаємопов'язаних елементів (постачання, виробництво, складування, транспортування, розподіл), яка забезпечує рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників сировини до кінцевих споживачів готової продукції; стратегічне управління логістикою є невід'ємною складовою корпоративної стратегії підприємства та охоплює формулювання місії та цілей логістичної системи, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір стратегічних альтернатив, розробку плану реалізації стратегії та систему контролю виконання.

Проаналізовано існуючі класифікації логістичних стратегій, зокрема: «худа» стратегія орієнтована на мінімізацію всіх видів втрат та ефективна для стабільного попиту; «гнучка» стратегія спрямована на швидке реагування на зміни попиту та придатна для нестабільних ринків; «комбінована» стратегія поєднує переваги обох підходів через використання точки розмежування в ланцюгу постачань. Обґрунтовано, що для підприємств хлібопекарської галузі оптимальною є комбінована стратегія, яка поєднує принципи точно в час для управління сировиною з елементами гнучкої стратегії для адаптації до сезонних коливань попиту та оперативного реагування на зміни смаків споживачів.

Надано загальну характеристику ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Також проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» засвідчив позитивну динаміку основних фінансових показників за 2020-2025 роки. Ці показники свідчать про успішний розвиток підприємства та створюють фінансову основу для інвестицій у модернізацію логістичної системи.

SWOT-аналіз логістичної діяльності дозволив ідентифікувати ключові стратегічні проблеми: низький рівень автоматизації та цифровізації логістичних процесів; недостатня координація між логістичними підрозділами (склад, транспорт, закупівлі працюютьізольовано, несвоєчасний обмін інформацією); обмежені можливості прогнозування та планування (планування закупівель на основі щоденного споживання без врахування прогнозів попиту); застаріла матеріально-технічна база логістики (старе складське обладнання); висока залежність від обмеженої кількості постачальників; неефективне використання транспортних ресурсів (нерівномірне завантаження, порожні пробіги, ручне планування маршрутів).

Обґрунтовано стратегічні цілі розвитку логістики підприємства на основі SWOT-аналізу:

- зниження рівня логістичних витрат ;
- підвищення оборотності запасів;
- досягнення своєчасності доставок;
- підвищення точності складського обліку;
- зменшення втрат від псування;
- географічне розширення.

Виконане дослідження підтвердило те, що стратегічне управління логістичною системою через комплексну автоматизацію, оптимізацію транспортної логістики та вдосконалення управління запасами дозволяє досягти значного зниження витрат, підвищення операційної ефективності та створення конкурентних переваг для підприємства хлібопекарської галузі.

Розроблені напрямки вдосконалення стратегічного управління логістичною системою на ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Було наведено ряд практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління логістичною системою на ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». Впровадження цих заходів надасть змогу підприємству підвищити якість продукції, це у свою чергу матиме позитивний вплив на імідж підприємства. Це також вплине на підвищення прибутковості ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Економічний розвиток*. 2023. Випуск 1. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/613/587 (дата звернення: 10.11.2025).

2. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.

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

4. Біліченко В. В., Бурєнніков Ю. Ю., Романюк С. О. Основи логістики : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2017. 129 с.

5. Гадецька С. В., Сергієнко О. А., Матвєєва О. О. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. *БізнесІнформ*. 2017. № 1. С. 292–301.

6. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. Випуск 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

7. Давидова О. Ю., Прохорова В. В. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.

8. Експортні данні ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». *ImportGenius*. URL: https://www.importgenius.com/ukraine/exporters/тов-вільнянський-хлібокомбінат (дата звернення: 13.10.2025).

9. Іванова М. І. Принципи формування логістичних систем. *Управління розвитком*. 2016. № 2. С. 82–88.

10. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. 432 с.

11. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі

управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 60–65.

12. Копчак Ю. С. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788 (дата звернення: 07.11.2025).

13. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 99–103.

14. Матеріальні потоки і логістичні операції : конспект лекцій. URL: https://cutt.ly/PxkyHIk (дата звернення: 17.09.2025).

15. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник УжНУ*. 2019. Вип. 24, ч. 2. С. 119–124.

16. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і суспільство*. 2017. №. 8. С. 309–312.

17. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2020. 440 с.

18. Михайлик Н. І. Пріоритетні об’єкти логістичного менеджменту. *Молодий вчений*. 2018. № 3. С. 676–679.

19. Міщук І. П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі : дис. докт. екон. наук. Львів, 2017. 665 с.

20. Перевозова І. В., Сакун А. Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник УжНУ*. 2017. № 14, С. 58–64.

21. Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 10. С. 452–456.

22. Поліщук І. І., Кушина Л. Р., Сташко М. М. Транспортна логістика як складова логістичної системи. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 832–835.

23. Процес стратегічного планування. *Worksection*. URL: https://worksection.com/ua/blog/the-strategic-planning-process-1.html (дата звернення: 07.11.2025).

24. Пєтухова О. М., Ткачук О. С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. Випуск 1. URL: https://cutt.ly/qxkyYZx (дата звернення: 10.11.2025).

25. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. С. 218–224.

26. Рудківський О. А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 20. С. 125–131.

27. Сачинська Л. В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 26. С. 228–233.

28. Скіцько В. І. Логістика в індустрії 4.0. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 28–33.

29. Судін В. Д. Удосконалення логістичної системи підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 83–86.

30. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36140977/ (дата звернення: 15.10.2025).

31. ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/36140977 (дата звернення: 11.10.2025).

32. Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81–87.

33. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Логістичні технології як фактор забезпечення якості транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 95–102.

34. Уткіна Ю. М., Беседина Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 186–194.

35. Фурман Б., Гапчак Т. Транспортна логістика та її основні проблеми.

URL: https://cutt.ly/txkoyFa (дата звернення: 10.11.2025).

36. Фінансова аналітика ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/36140977/finances (дата звернення: 11.10.2025).

37. Шевченко І. В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 520–524.

38. 4 Types of Logistics Management. *Gocomet*. URL: https://www.gocomet.com/blog/types-of-logistics-management/ (дата звернення: 16.09.2025).

39. Strategic Logistics Management: Your Ultimate Guide to Supply Chain Excellence. *Barsi*. URL: https://barsi-co.com/strategic-logistics-management/ (дата звернення: 17.09.2025).

40. Logistics Management Guide: Components, Systems, and Strategies. *KODIS*. URL: https://kodistransportation.com/logistics/management (дата звернення: 16.09.2025).