

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління і персоналу

Маньковський Сергій Ігорович

**Логістичне управління технологічними процесами
підприємства. / Logistics management of the
company's technological processes.**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНМ-21
С. І. Маньковський

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М.М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та об’єктивна необхідність управління логістичними процесами підприємства.....	6
1.2. Методичні засади управління логістичними процесами підприємства....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Оцінка організаційного забезпечення управління технологічними процесами досліджуваного підприємства	18
2.2. Оцінка ефективності логістичних процесів досліджуваного підприємства та напрями підвищення їх ефективності	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Формування логістичної стратегії для підприємства.....	39
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів та можливості адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки України підприємства повинні орієнтуватися на впровадження ефективних логістичних рішень для оптимізації виробничих процесів. Логістичне управління технологічними процесами є одним із ключових інструментів для забезпечення безперебійної діяльності підприємств харчової промисловості, таких як ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат». Оптимізація логістичних процесів дозволяє не тільки скоротити витрати на виробництво, але й підвищити рівень обслуговування клієнтів, покращити якість продукції та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Особливо актуальною є проблема логістичного управління в м'ясопереробній галузі, оскільки ефективне використання ресурсів, своєчасне постачання сировини та організація збуту готової продукції відіграють важливу роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства. У зв'язку з цим, дослідження логістичних процесів та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення набуває важливого практичного значення для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів досліджуються різні аспекти логістичного управління на виробничих підприємствах. Зокрема, варто відзначити праці таких вчених, як Л.В. Балабанова, П.В. Гудзь, Є.В. Крикавський, що зосереджують увагу на загальних питаннях організації логістики. Серед зарубіжних авторів слід виділити праці Бауерокса Дональда Дж. та Клосса Дейвіда Дж., які також досліджують ефективність логістичних систем. Проте досліджень, що конкретно стосуються логістичного управління в м'ясопереробній галузі, недостатньо, що вказує на необхідність більш глибокого аналізу та вдосконалення логістичних процесів на підприємствах харчової промисловості.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного управління технологічними процесами на ТОВ

«Тернопільський м'ясокомбінат» для забезпечення стабільної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети поставлено наступні **завдання**:

- вивчити сутність і принципи логістичного управління в м'ясопереробній галузі;
- дослідити існуючі підходи до оптимізації логістичних процесів на підприємствах;
- проаналізувати стан логістичного управління на ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат»;
- оцінити ефективність поточних логістичних процесів на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення логістичних технологій на основі сучасних підходів.

Об'єктом дослідження є логістичне управління технологічними процесами ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат».

Предмет дослідження – методи та інструменти підвищення ефективності логістичних процесів на підприємстві.

У роботі використано наступні **методи дослідження**:

- методи аналізу та синтезу для дослідження сутності та принципів логістичного управління;
- порівняльний аналіз для вивчення передових практик у логістиці;
- методи системного аналізу для виявлення проблем у логістичній діяльності підприємства;
- прогнозування для розробки рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, річна фінансова звітність ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», а також результати внутрішніх досліджень логістичних процесів на підприємстві.

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації сучасних підходів до логістичного управління технологічними

процесами на підприємствах харчової промисловості. У роботі розширено наукове розуміння ефективного логістичного управління, особливо в умовах специфічних вимог м'ясопереробної галузі. Отримані результати можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері логістики, а також сприяти розвитку теорії логістичних систем у контексті інтеграції виробничих і логістичних процесів на підприємствах харчової промисловості.

Розроблені концепції та пропозиції можуть бути використані для підготовки навчальних програм і підвищення кваліфікації фахівців у сфері логістики.

Практичне значення дослідження. Розроблені в кваліфікаційній роботі рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» для оптимізації логістичних процесів. Це сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності технологічних процесів та забезпеченню стабільної діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність управління логістичними процесами підприємства

Управління логістичними процесами – це багаторівнева система організації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Логістика не лише створює умови для ефективного функціонування бізнесу, але й виступає інструментом підвищення його конкурентоспроможності, адаптуючи підприємство до сучасних вимог глобального ринку. Її сутність полягає у синхронізації всіх елементів ланцюга постачання для мінімізації витрат, оптимізації ресурсів і підвищення рівня обслуговування.

Закупівля ресурсів є вихідною точкою логістичного ланцюга. На цьому етапі вирішуються ключові завдання забезпечення підприємства сировиною, матеріалами та іншими ресурсами, необхідними для виробництва продукції. Ефективна закупівля дозволяє підтримувати безперебійність виробничого процесу, мінімізувати витрати та забезпечити якість ресурсів. Крім того, вона включає аналіз постачальників, укладання контрактів та організацію поставок із застосуванням сучасних інформаційних систем, таких як ERP [35, с. 320–324].

Транспортування виступає критично важливою ланкою, що забезпечує переміщення сировини, напівфабрикатів та готової продукції між етапами логістичного ланцюга. Це процес, який потребує стратегічного планування та оптимізації маршрутів для скорочення витрат і часу доставки. Важливо також враховувати вибір транспорту відповідно до характеристик вантажу і дистанції. У сучасних умовах підприємства широко використовують GPS-трекери та автоматизовані системи управління перевезеннями для підвищення ефективності та прозорості процесу транспортування.

Виробництво є серцем логістичного ланцюга, де відбувається трансформація сировини у готову продукцію. Логістика виробництва включає планування операцій, управління запасами та контроль якості продукції. Її головна мета – забезпечити безперервність виробничого циклу та оптимальне використання ресурсів. Ефективне управління виробничими процесами дозволяє скоротити час виготовлення продукції, знизити собівартість та підвищити якість кінцевого продукту. Нижче про це вказано детальніше.

Об'єктивна необхідність логістичного управління визначається сучасними викликами, що постають перед бізнесом. В умовах глобалізації підприємства повинні інтегрувати свої логістичні системи у міжнародні ланцюги поставок, дотримуючись світових стандартів. Цифрова трансформація також відіграє важливу роль, адже впровадження автоматизованих систем дозволяє значно підвищити ефективність управління потоками [10]. Оптимізація витрат стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності, адже кожен елемент логістичного процесу має прямий вплив на собівартість продукції. Водночас зростаючі очікування клієнтів щодо якості обслуговування та швидкості доставки вимагають високого рівня організації логістичних процесів.

Закупівля ресурсів є початковим і фундаментальним етапом логістичного ланцюга. Її метою є забезпечення підприємства необхідними матеріалами, сировиною, обладнанням або іншими ресурсами, які відповідають стандартам якості, оптимальній вартості та термінам поставки. Ефективна закупівля включає аналіз ринку постачальників, укладання вигідних контрактів, організацію транспортних і логістичних операцій для своєчасного надходження матеріалів. Рациональне управління закупівлями дозволяє знизити витрати, мінімізувати ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Транспортування забезпечує переміщення ресурсів, сировини або готової продукції між етапами логістичного ланцюга. Воно має вирішальне значення для збереження ритмічності виробничих і збутових процесів [1, с. 152]. Суть транспортування полягає у виборі оптимального виду транспорту (залізничного, автомобільного, морського чи авіаційного), побудові ефективних маршрутів та

моніторингу доставки для мінімізації витрат і часу. Особлива увага приділяється забезпеченню цілісності вантажів, дотриманню термінів доставки та використанню сучасних технологій, таких як GPS та автоматизовані системи управління перевезеннями.

Виробництво є центральним етапом логістичного ланцюга, де ресурси трансформуються у готову продукцію. Основна увага приділяється оптимізації виробничих процесів для скорочення тривалості циклів, мінімізації витрат та забезпечення високої якості продукції. Виробнича логістика включає управління запасами, планування виробничих потужностей, контроль технологічних процесів і дотримання графіків виробництва. Ефективне управління на цьому етапі дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін попиту та забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції [21].

Складування є важливою ланкою, яка забезпечує зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції в оптимальних умовах. Логістика складування спрямована на раціональне розміщення товарів, управління запасами, швидкий доступ до продукції та мінімізацію витрат на зберігання. Організація складування включає використання сучасних технологій, таких як автоматизовані складські системи, які забезпечують швидкість і точність обробки товарів. Ефективне складування дозволяє уникнути дефіциту або надлишку продукції, що має вирішальне значення для стабільності бізнесу.

Реалізація продукції є фінальною стадією, яка передбачає організацію продажів і доставку товарів кінцевим споживачам. Логістика реалізації включає управління замовленнями, вибір оптимальних каналів збуту, забезпечення своєчасної доставки та організацію зворотного зв'язку зі споживачами. Основною метою цього етапу є максимальне задоволення потреб клієнтів і формування довгострокових відносин із ними, що сприяє підвищенню лояльності до бренду.

Сервісне обслуговування є важливим етапом після реалізації продукції, який забезпечує підтримку клієнтів та обслуговування проданих товарів. Цей процес включає гарантійне обслуговування, технічну підтримку, ремонт або

модернізацію продукції. Якісне сервісне обслуговування сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, утриманню існуючих та залученню нових споживачів, що створює додаткову цінність для підприємства [14].

Кінцеві споживачі є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, оскільки саме їх задоволення є головною метою логістичних процесів. Логістика орієнтована на доставку товару у потрібний час, у необхідній кількості та якості, за оптимальною ціною. Задоволення потреб споживачів формує репутацію підприємства на ринку, впливає на попит на продукцію та сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей компанії.

Управління логістико-технологічними процесами вимагає чіткої координації між різними відділами та функціями всередині організації. Це передбачає встановлення стандартів і протоколів для виконання конкретних завдань, забезпечення оптимальної ефективності роботи машин і обладнання, а також підготовку та кваліфікацію працівників для виконання своїх обов'язків [8, с.74]. Таке управління також включає моніторинг якості продукції на кожному етапі виробництва та внесення коректив у процеси, коли це необхідно для дотримання стандартів якості та задоволення ринкового попиту.

Усі етапи логістичного ланцюга – від закупівлі ресурсів до обслуговування кінцевих споживачів – є взаємопов'язаними і формують комплексну систему, що спрямована на досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління цими процесами дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, адаптуватися до змін ринкового середовища й задовольняти потреби споживачів. Саме цілісність і гармонізація логістичних процесів є ключовими факторами успіху підприємства у конкурентному середовищі.

1.2. Методичні засади управління логістичними процесами підприємства

Система логістичного менеджменту відіграє важливу роль у розробці та впровадженні стратегії логістичної діяльності компанії. Говоримо про концепції управління логістичними процесами, а також про те, як вони використовуються.

Багато дослідників використовують термін «логістичний менеджмент» і дають йому різні визначення. Професор Крикавський Є.В. був першим, хто запропонував поняття «логістичний менеджмент». У його основі він описав «менеджмент у логістичних системах на основі теорії логістики». Крикавський сказав, що логістика та менеджмент необхідні для «комплексного управління матеріальними та інформаційними потоками» в одній системі» [45, с. 58].

Окландер М.А. зосередився на функціях управління логістичною діяльністю. Зокрема, він розглянув формування та розробку системи логістики відповідно до основних принципів і правил; розробку та реалізацію стратегії логістики, яка базується на ринковій стратегії підприємства; комплексне управління логістичною системою підприємства для оптимізації поточних процесів; координацію важливих функцій управління підприємством у цілому. Науковці Сток Д. та Ламберт Д. визначають логістичний менеджмент як «складовий процес у ланцюгах поставок, який включає планування, реалізацію, контроль виробничого потоку товарів, запасів, обслуговування та інформацію, які взаємодіють з отриманням замовлення до досягнення мети — задоволення потреб кінцевого споживача» [37]. Загалом логістичний менеджмент можна визначити як процес створення та впровадження комплексної системи управління. Цей процес поєднує дії персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників і контрагентів у процесі формування матеріальних і інформаційних потоків під час логістичного ланцюга, який починається з «постачання-виробництво-збут» [2, с. 121–126] у рамках логістичної системи.

Основні принципи логістичного управління забезпечують ефективну організацію та функціонування логістичної системи підприємства. Системність є ключовим принципом, згідно з яким логістична діяльність досліджується як частина єдиної економіко виробничої системи. Цей підхід враховує взаємини між самостійними сферами підприємства, такими як виробництво, фінанси та маркетинг, що забезпечує цілісність та узгодженість діяльності. Комплексність передбачає аналіз і управління як окремими логістичними операціями, так і системою в цілому. Це дає змогу оптимізувати функціонування логістичної мережі на всіх рівнях, підвищуючи її ефективність.

Координація етапів логістичних ланцюгів постачання є важливим аспектом, що забезпечує синхронізацію та автоматизацію процесів. Такий підхід дозволяє зменшити затримки, уникнути дублювання функцій і підвищити продуктивність логістичної системи. Інтеграційний зв'язок спрямований на створення тісної взаємодії між функціональними підрозділами підприємства [4]. Це забезпечує ефективний обмін інформацією та ресурсами, сприяючи досягненню спільних цілей. Впровадження бази даних передбачає використання сучасних технологій для збору, зберігання та систематизації інформації. Завдяки цьому формується основа для побудови кореляційних залежностей, прогнозування та виявлення міжфункціональних зв'язків. Адаптованість є ще одним важливим принципом, що дозволяє логістичній системі реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це включає гнучкість у прийнятті рішень, впровадження інновацій та адаптацію до нових умов.

Усі ці принципи в комплексі забезпечують «ефективність і стійкість логістичного управління, що є важливим фактором успіху підприємства» [13, с. 112–118].

Для створення ефективної логістичної системи необхідно дотримуватися певних принципів. На промислових підприємствах продукція завжди має більшу роль, тому управління зосереджується на якості, технологічних процесах, підготовці та навчанні персоналу. Після того, як кінцевий споживач приділяє увагу як отриманому товару, так і його обслуговування, логістичне управління

дає підприємству конкурентну перевагу. Наприклад, компанія надає необхідну кількість товару, але невчасно, коли клієнту потрібно сто одиниць. Таким чином, потреба споживача частково задоволена, а компанія може отримати частину винагороди, а також втратити лояльність до продукту.

Впровадження принципів логістичного менеджменту на практиці сприяє удосконаленню організаційно-економічної стійкості підприємства, зниженню конфліктності між його підсистемами, покращенню інтегрованої взаємодії з логістичними партнерами та створенню важливих конкурентних переваг [16].

Персонал відіграє ключову роль у формуванні логістичних процесів. У логістичному менеджменті виділяють три рівні персоналу. Top management включає вищий управлінський персонал, зокрема директора з логістики, логістичних менеджерів та керівників відділу логістики. Middle management, або середня ланка управління, представлена керівниками структурних підрозділів логістичних служб, супервайзерами функціональних частин логістики, аналітиками та провідними логістичними менеджерами. Lower management охоплює нижчий рівень управління, зокрема логістичних менеджерів, аналітиків-статистиків і допоміжний персонал.

Основними завданнями логістичного менеджменту є формування та розвиток логістичної системи, яка включає «проектування, розробку та трансформацію системи відповідно до змін технологій, ринку, конкурентних умов і стратегічних планів» [19, с. 365–389]. Важливим аспектом є також розробка логістичної стратегії та управління процесами її впровадження, що має узгоджуватися із загальними стратегічними напрямками розвитку підприємства.

Управління логістичною системою охоплює планування, організацію, оперативне регулювання та контроль потоків, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це включає координацію основних функцій менеджменту з метою забезпечення раціоналізації потокових процесів. Для досягнення поставлених цілей підприємство має використовувати міжорганізаційну логістичну координацію, яка сприяє ефективній взаємодії між різними відділами та контрагентами [25]. Логістичний менеджмент за стратегічними та оперативними цілями та

завданнями (управління процесом закупівлі матеріальних ресурсів, виробництвом та збутом готової продукції) тісно пов'язаний з усіма функціональними складовими менеджменту підприємства (інвестиційним, інноваційним, виробничим, фінансовим, інформаційним, персоналу).

Розглянемо функції логістичного менеджменту, які виконує підприємство. Функції логістичного менеджменту, які виконує підприємство, спрямовані на забезпечення ефективності управління потоковими процесами та досягнення стратегічних і тактичних цілей. «Вони охоплюють комплекс заходів, що формують і підтримують логістичну систему, забезпечуючи її адаптивність до змін зовнішнього середовища» [23, с. 143–147]. Формування та розвиток логістичної системи є однією з ключових функцій логістичного менеджменту. Цей процес включає проектування, розробку і постійну модернізацію логістичної інфраструктури з урахуванням змін у технологіях, стані ринку та діяльності конкурентів. Постійна адаптація логістичної системи дозволяє підприємству залишатися гнучким, ефективно реагувати на виклики ринку і підтримувати конкурентні переваги. Увага до стратегічного планування забезпечує інтеграцію логістичних цілей із загальною стратегією підприємства. Формування логістичної стратегії та управління процесами її впровадження відіграє важливу роль у досягненні довгострокових цілей підприємства. Логістична стратегія є частиною загальної стратегії розвитку і визначає напрямки оптимізації поточних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення якості обслуговування [29, с. 59–66]. Успішне впровадження цієї стратегії потребує координації зусиль усіх підрозділів підприємства, що відповідають за реалізацію логістичних функцій.

Керівництво логістичною системою охоплює планування, організацію, оперативне регулювання та контроль логістичних процесів. Ця функція забезпечує раціоналізацію потоків як усередині підприємства, так і на зовнішньому рівні. Ефективне керівництво включає координацію основних функцій менеджменту, таких як планування закупівель, управління запасами, організація транспортування та складування. Особливого значення набуває

інтеграція внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів, що сприяє підвищенню продуктивності підприємства і забезпечує високу якість обслуговування споживачів. [12, с.35].

Логістичний менеджмент передбачає, що логістичні процеси повинні бути включені в операційні операції підприємства. Маркетинг, матеріально-технічне постачання, планово-економічний, виробничий, збут, фінансовий, транспортний і складський відділ працюють разом, щоб виконувати функції логістики. Групи логістики зазвичай виконують різні завдання та покращують взаємодію між різними підрозділами компанії. Комплексний аналіз і дослідження впливу різних процесів і змін на підприємстві є необхідним для ефективного управління. Інтеграція логістики в роботу інших відділів частково змінює функціонування та переорієнтує діяльність управлінців на інтеграцію зусиль для досягнення цілей підприємства. [24]. Ефективне впровадження логістичного менеджменту сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємства, але й формуванню стійкої системи взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити швидкість і точність виконання логістичних операцій, а також забезпечити кращу задоволеність клієнтів.

Особлива увага в логістичному менеджменті приділяється координації та інтеграції. Завдяки чіткому розподілу ролей і завдань між рівнями управлінського персоналу досягається баланс між стратегічним баченням і оперативною діяльністю. Вищий рівень управління визначає довгострокові цілі й формує політику, середня ланка координує виконання ключових функцій, а нижчий рівень забезпечує безперебійну роботу на операційному рівні. Не менш важливим є впровадження сучасних технологій у логістичний менеджмент. Використання автоматизованих систем управління потоками, аналітичних платформ і цифрових інструментів дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, проводити точний аналіз ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Особливу роль відіграє розвиток партнерських відносин у логістичному ланцюгу. Співпраця з постачальниками, перевізниками та іншими

контрагентами спрямована на створення синергії, що забезпечує досягнення спільних цілей із мінімальними витратами ресурсів [20, с. 123–127]. Такий підхід дозволяє забезпечити сталість і гнучкість логістичної системи, адаптуючи її до викликів сучасного бізнес-середовища.

Логістика як система управління базується на чотирьох ключових складових: економічних, технологічних, технічних і математичних основах. Ці компоненти взаємопов'язані, утворюючи інтегровану систему, що забезпечує ефективність усіх етапів логістичного ланцюга. Технологічна складова, будучи ядром логістики, визначає технічні рішення, що застосовуються для оптимізації процесів, а також впливає на економічні аспекти управління, такі як мінімізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Єдиний технологічний процес у логістиці є основоположним принципом, який забезпечує інтеграцію всіх елементів логістичної системи: виробництва, транспортування та споживання. Це комплексна технологія, що передбачає послідовне виконання операцій у чіткій взаємодії з використанням сучасних технічних засобів і технологій. Завдяки системному підходу єдиний технологічний процес дозволяє синхронізувати всі етапи логістичного ланцюга, забезпечуючи ритмічність і безперервність функціонування.

Складська логістика є невід'ємною частиною логістичної системи, яка спрямована на оптимізацію процесів зберігання і переробки вантажів. Організація складських робіт передбачає раціональне використання площ, техніки та людських ресурсів [55, с. 42]. До ключових операцій належать розвантаження, сортування, зберігання, комплектування замовлень і навантаження. Усі ці процеси мають виконуватися у чіткій послідовності, мінімізуючи витрати часу та ресурсів, а також забезпечуючи збереження якості продукції.

Транспорт є основою зв'язку між усіма етапами логістичного ланцюга, створюючи умови для своєчасного та безпечного переміщення ресурсів і продукції. Технологічні вимоги до транспортування включають вибір оптимального виду транспорту, що відповідає характеристикам вантажу та

умовам перевезення [28]. Використання сучасних засобів механізації, таких як контейнери, піддони та автоматизовані навантажувально-розвантажувальні системи, дозволяє значно скоротити час операцій і підвищити ефективність. Важливим аспектом транспортної логістики є маршрутизація перевезень, яка сприяє зменшенню витрат на транспортування та оптимізації ресурсів.

Контроль за виконанням технологічних процесів є ключовим елементом логістичного управління. Він включає організацію чіткого розподілу обов'язків між працівниками, дотримання виробничих графіків та контроль за роботою транспортних засобів і складського обладнання. Цей контроль дозволяє зменшити ризики збоїв, забезпечити своєчасне виконання всіх операцій і сприяти підвищенню продуктивності логістичної системи. Важливою складовою контролю є моніторинг виконання технологічних схем і карт, які визначають послідовність операцій та їх технічне забезпечення.

Інтеграція всіх елементів логістичної системи на основі єдиного технологічного процесу забезпечує досягнення ключових тактичних цілей підприємства. Організація безперебійного руху матеріальних потоків, своєчасне реагування на зміни в умовах ринку та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів створюють конкурентні переваги для підприємства. Раціональне управління логістичними процесами дозволяє «мінімізувати витрати, скоротити час виконання операцій і підвищити якість продукції та послуг, забезпечуючи стійкий розвиток бізнесу навіть в умовах мінливої економічної ситуації» [33]. Ефективне управління логістичними процесами також залежить від використання сучасних інформаційних технологій. Інтеграція цифрових систем, таких як ERP (планування ресурсів підприємства), TMS (системи управління транспортом) і WMS (системи управління складом), дозволяє автоматизувати ключові операції, оптимізувати обмін даними між учасниками логістичного ланцюга та забезпечувати прозорість усіх процесів. Завдяки таким інструментам підприємства можуть не лише контролювати поточні логістичні операції, але й прогнозувати попит, аналізувати ефективність і швидко адаптуватися до змін ринку.

Ще одним важливим аспектом є впровадження інновацій у логістичні процеси. Використання роботизованих систем для складування, автоматизованих транспортних засобів та технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для скорочення витрат і підвищення швидкості обробки замовлень. Крім того, інновації сприяють розвитку сталого логістичного управління, яке фокусується на екологічності, зменшенні викидів та оптимізації використання ресурсів [41, с. 166–171]. Логістика також відіграє ключову роль у формуванні взаємовідносин із постачальниками, дистриб'юторами та споживачами. Встановлення стратегічних партнерств, впровадження наскрізного управління матеріальними потоками та адаптація до індивідуальних потреб клієнтів сприяють створенню високоякісного обслуговування, підвищенню лояльності та зміцненню репутації підприємства на ринку. Така орієнтація на клієнта дозволяє компанії не лише зберігати конкурентоспроможність, але й займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Таким чином, логістика є не лише інструментом управління потоками, але й стратегічним напрямом, що сприяє інтеграції сучасних технологій, розвитку партнерств та підвищенню якості обслуговування. Її роль у забезпеченні стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства є незамінною у сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки [22, с.147]. Також передбачається можливість коригування обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка організаційного забезпечення управління технологічними процесами досліджуваного підприємства

ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» орієнтується на організацію та управління логістичними процесами, що дозволяє прогнозувати ефективне управління логістичними операціями, які в майбутньому збільшуватимуть вартість підприємства.

Розрахунки будуть проводитися на прикладі ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», розташованого за адресою: Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Промислова 1. Підприємство займається забоєм та переробкою м'яса і субпродуктів, виготовленням ковбасних виробів та жирів. Потужність м'ясокомбінату дозволяє переробляти до 10 тонн м'яса за одну робочу зміну. Наразі потужність використовується на 130% для виробництва ковбасних виробів та на 98% для переробки м'яса [18, 56].

Підприємство займає площу 4,42 га. До його складу входять: відділ первинної обробки сировини, ковбасний цех, м'ясо-жировий корпус, компресорна, котельня, виробнича лабораторія, їдальня, артезіанські свердловини, холодильна, трансформаторна діляниця та адміністративний корпус. На підприємстві періодично проводяться будівельні роботи та реконструкція цехів, що спрямовані на покращення якості продукції та вдосконалення технології виробництва.

Відділ водних свердловин забезпечує підприємство водою, а холодильний відділ використовується для зберігання м'ясної сировини. Його потужності дозволяють охолоджувати приблизно 11 тонн м'яса на добу. Ковбасний цех та м'ясо-жировий корпус спеціалізуються на виробництві товарної продукції.

Підприємство виробляє 31 вид ковбасних виробів, а також різні види жирів, субпродуктів та напівфабрикатів.

Підприємство володіє близько 100 одиницями транспорту, з яких 36 є рефрижераторами марок МАЗ і КАМАЗ, загальною місткістю 10 тонн, що використовуються для транспортування оптових замовлень [56].

На підприємстві ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» діє логістичний відділ, який координує логістичну діяльність, зокрема відділи маркетингу, збуту, постачання та планово-економічний. Ці відділи відповідають за координацію діяльності виробництва, планування та збуту продукції; організацію виробничої програми; контроль запасів; транспортні операції; організацію, комплектацію та контроль замовлень; організацію постачань; зберігання продукції та інші логістичні завдання.

Метою логістичної діяльності ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» є забезпечення постачання необхідних товарів у потрібній кількості, асортименті та якості з найкращим обслуговуванням за вказаний період часу при оптимальному рівні логістичних витрат.

До логістичних цілей підприємства належать:

- Постачання товару, що відповідає зазначеній якості, кількості та асортименту у вказаний проміжок часу.
- Контроль запасів ресурсів на складських приміщеннях.
- Ухвалення політики розподілу на підприємстві з виробництва продукції.
- Формування найбільш прийнятних обсягів партій замовлень.
- Якісне виконання та обробка всіх замовлень у заданий період часу.

Логістичні канали — це сукупність посередників, які забезпечують рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Логістичний ланцюг, у свою чергу, включає всіх учасників логістичного процесу, які виконують операції переходу товару між різними логістичними системами.

Аналіз діяльності підприємства дозволив визначити його сильні та слабкі сторони. Серед переваг можна виділити популярність на ринку, напрацьовані зв'язки з клієнтами, можливість комплексного обслуговування та вигідне

географічне розташування. Водночас основним недоліком є недостатня технічна оснащеність. Постійна співпраця клієнтів із підприємством свідчить про його високу репутацію. Замовники задоволені термінами виконання, цінами та якістю продукції. Спеціалісти комбінату приділяють значну увагу вдосконаленню кожного етапу виробничого процесу (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Оперативний моніторинг ринку	Збої у постачанні
Налагоджена збутова мережа	Недоліки у рекламній політиці
Широкий асортимент продукції	Високий рівень цін
Високий контроль якості	Низький рівень сервісу (додаткові послуги)
Висока кваліфікація персоналу	Неповна завантаженість виробничих потужностей
Гарна мотивація персоналу	Недостатня популярність

Примітка. Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Основною причиною відмов від розміщення замовлень на підприємстві стала висока ціна на виготовлення одиниці м'ясної продукції. Це зумовлено високою конкуренцією в місті з іншими м'ясопереробними підприємствами, які оснащені новим обладнанням. Таке обладнання дозволяє знижувати собівартість продукції за рахунок оптимізації виробничих процесів, зменшення кількості відходів під час обробки сировини та підвищення енергоефективності виробництва.

Основним конкурентом ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» на ринку є ТОВ «Львівський м'ясокомбінат».

Аналіз цін на продукцію ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» та його конкурентів показав, що в середньому вартість м'ясних виробів на підприємстві вище на 8-12% порівняно з конкурентами. Це зумовлено впровадженням сучасних технологій у виробництво та високою якістю сировини, яку використовують для виготовлення продукції.

Висока матеріаломісткість виробництва на ТОВ також пов'язана зі зношеністю частини обладнання та потребою в модернізації. Тому важливо звернути увагу на оновлення технічної бази комбінату, щоб підвищити

продуктивність і знизити витрати на виробництво, що дозволить зменшити рівень цін до конкурентоспроможного рівня (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Співвідношення рівня цін ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» та
ринкових цін**

Найменування товару	Ціни (тис. грн)			
	ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат»	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	ПП ТД «Бащинський»	ТОВ «МК М'ясний»
Варена ковбаса (1 кг)	220	200	195	210
Ковбаса напівкопчена (1 кг)	330	300	290	315
Сосиски (1 кг)	180	165	160	175
М'ясний рулет (1 кг)	290	270	265	285

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [53]

У 2021 році м'ясокомбінат випустив продукцію на суму 2546 млн грн у діючих цінах, що на 57,5% більше порівняно з попереднім роком. Питома вага виготовлення м'ясної продукції до загального обсягу виробництва в діючих цінах у 2021 році склала 14,2%, тоді як у попередньому році вона становила 9,3%. М'ясокомбінат виробляє широкий асортимент продукції, включаючи ковбаси, копченості, м'ясні делікатеси, що дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та задовольняти потреби різних споживачів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основний перелік найбільш популярної продукції підприємства

Категорія продукції	Найменування продукції
Ковбаси варені	Докторська, Любительська, Молочна
Ковбаси напівкопчені та копчені	Салями, Московська, Мисливські ковбаски
Сосиски та сардельки	Сосиски молочні, Сардельки свинячі, Сосиски для гриля
М'ясні делікатеси	Буженина, Копчена грудинка, Рулька запечена
Шинка	Шинка копчено-варена, Шинка «Домашня»
Паштети	Паштет печінковий, М'ясний паштет
Консерви м'ясні	Тушкованка (свиняча, яловича)

Примітка. Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

У 2025 році ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» планує збільшити товарообіг на 10 % порівняно з 2024 роком (фактичний показник за 2024 рік склав 1899 млн грн, а план на 2025 рік – 2088 млн грн).

Протягом року було відзначено деякі позитивні тенденції у співвідношенні цін на різні види м'ясної продукції. Однак, це не означає, що ситуація на ринку є повністю задовільною. У зв'язку з цим підприємство потребує подальших заходів зі зниження собівартості виробленої продукції для підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з фінансовим планом на 2025 рік, виручка від реалізації продукції має скласти 16380 млн грн, що на 9,8 % більше, ніж фактичні показники 2024 року. Обсяг реалізації м'ясної продукції на 2025 рік планується на рівні обсягу випуску в фактичних цінах.

Також у планах підприємства – збільшення експорту м'ясної продукції. Планується реалізувати експорт на суму 514 тис. грн, що становитиме 110 % від фактичного виконання 2024 року (див. табл. 2.5).

Такий підхід дозволить ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» збільшити свою присутність на ринку та зміцнити фінансові позиції підприємства.

Суттєве зростання обсягу виробництва зумовлено стабільним попитом на продукцію підприємства, а також активною маркетинговою стратегією та модернізацією виробничих потужностей. Це дозволяє м'ясокомбінату утримувати конкурентоспроможність, збільшувати частку ринку та забезпечувати високу якість продукції (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка випуску видів продукції підприємства, тис. грн.

Рік	Варені ковбаси	Напівкопчені та копчені ковбаси	Сосиски та сардельки	М'ясні делікатеси	Шинка	Консерви м'ясні	Загальний обсяг
2021	650,000	480,000	320,000	150,000	200,000	99,000	1,899,000
2022	420,000	300,000	190,000	90,000	110,000	69,000	1,179,000
2023	580,000	440,000	280,000	140,000	180,000	95,000	1,715,000
2024	670,000	500,000	340,000	160,000	210,000	108,000	1,988,000

Примітка. Складено автором на основі [56]

На 2024 рік обсяг випуску продукції в натуральному вираженні планувався майже на рівні минулого року. Приріст товарної продукції у порівнянних цінах у 2023 році на 7 % порівняно з попереднім роком планувався виконати за рахунок перерозподілу номенклатури продукції та зміни її оформлення. Заходи щодо перерозподілу номенклатури та зміни оформлення продукції дозволять збільшити обсяг товарної продукції в порівнянних цінах на 7 % за збереження обсягу випуску продукції в натуральному вираженні на рівні попереднього року(див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники прибутку та рентабельності досліджуваного підприємств

Найменування показника	Факт 2021 р.	Факт 2022 р.	Факт 2023 р.	План 2024 р.
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1088,65	850,00	1025,00	1199,22
Рентабельність реалізованої продукції, %	16,7	12,0	14,5	15,7

Примітка. Складено автором на основі [56]

З даної таблиці бачимо, що рівень рентабельності реалізованої продукції за 2025 планується у розмірі 12 %. Тобто можна зробити висновок, що реалізація товару та його рентабельність знаходиться на одному рівні, та фактично не збільшується. Це свідчить про можливу неефективність використання обладнання та проблему в адміністративному керуванні.

Підприємство ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» - відомий український виробник м'ясних продуктів, який знаходиться на ринку майже 20 років, завоювавши довіру споживачів якістю своєї продукції. Система товароруку підприємства розроблена з урахуванням цілей та потреб компанії.

Логістичні процеси на м'ясопереробних підприємствах, зокрема на Тернопільському м'ясокомбінаті, є ключовими для забезпечення безперервного функціонування виробництва, зниження витрат та підвищення якості продукції. Вони охоплюють усі етапи діяльності: від закупівлі сировини до доставки

готової продукції споживачам. Ефективна логістика передбачає злагоджену взаємодію між підрозділами підприємства, використання сучасних технологій управління запасами, суворе дотримання стандартів якості та організацію оптимальних транспортних маршрутів. Нижче детально розглянуто основні логістичні процеси підприємства, їх взаємозв'язок та вплив на виробничу діяльність і конкурентоспроможність продукції.

Закупівля сировини є першим етапом логістичного процесу. Підприємство співпрацює з перевіреними постачальниками, які забезпечують постачання високоякісної сировини (жива худоба, м'ясні туші або окремі частини). Логістика закупівель охоплює своєчасну доставку, дотримання температурного режиму та перевірку супровідної документації.

На етапі приймання сировина перевіряється на відповідність стандартам якості та безпеки. Невідповідні партії повертаються постачальнику або проходять окрему обробку (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Процедура прийому сировини

Чек-лист приймання	Деталі
Перевірка температури	Має бути в межах 0-4°C для сирого м'яса
Візуальний огляд та тестування	Перевірка на сторонні домішки, забруднення
Перевірка документації	Ветеринарні сертифікати, накладні

Примітка. Складено автором за [17].

Цей етап забезпечує безперебійний перехід сировини до виробничого цеху, що зменшує можливі затримки та втрати.

Сировина проходить декілька стадій обробки: розділення, подрібнення, приправлення, термічна обробка, упаковка. На кожному етапі необхідна чітка координація між підрозділами для забезпечення оптимального використання ресурсів.

Схема виробничого процесу:

Приймання → Первинна обробка (розділення) → Обробка (подрібнення, приправлення) → Термічна обробка → Упаковка.

Таблиця 2.7

Виробничий процес

Ключові показники	Значення
Вихід продукції	75% готової продукції на 100 кг сировини
Рівень відходів	15% (переважно кістки та обрізки)
Тривалість виробничого циклу	4-6 годин на одну партію

Примітка. Складено автором за [17].

Після завершення виробництва продукція передається на упаковку, яка використовує сучасні методи, як-от вакуумна упаковка або упаковка у модифікованому газовому середовищі. Упаковані товари зберігаються в холодильних складах з дотриманням відповідних умов (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Упаковка та зберігання продукції

Метрики зберігання	Значення
Ємність холодильних складів	50 000 кг
Середній час зберігання	5 днів
Температурний режим	-18°C до -1°C

Примітка. Складено автором за [17].

Для уникнення псування використовується метод ротації запасів (FIFO), який забезпечує реалізацію продукції з найменшим терміном зберігання.

Готова продукція доставляється до ритейлерів, оптових покупців або кінцевих клієнтів. Планування маршрутів доставки та дотримання “холодового ланцюга” є критично важливими для збереження якості продукції (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Дистрибуція товару

Параметри дистрибуції	Деталі
Зона доставки	Західна Україна та сусідні регіони
Розмір автопарку	30 рефрижераторних вантажівок
Середнє завантаження	2 000 кг на одну машину
Пунктуальність доставки	95%

Примітка. Складено автором за [17].

Ефективна логістика базується на тісній взаємодії між усіма підрозділами підприємства:

1. Закупівля ↔ Приймання: Забезпечення доставки сировини у потрібній кількості та якості.
2. Приймання ↔ Виробництво: Передача перевіреної сировини у виробничий процес без затримок.
3. Виробництво ↔ Упаковка: Синхронізація випуску продукції з потужностями упаковки.
4. Упаковка ↔ Зберігання: Оперативне переміщення упакованої продукції до складів.
5. Зберігання ↔ Дистрибуція: Планування доставки готової продукції відповідно до наявних замовлень (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Взаємозв'язок між підрозділами

Підрозділи, що взаємодіють	Характер взаємодії
Закупівля ↔ Приймання	Графіки поставок, перевірка документації
Приймання ↔ Виробництво	Передача сировини для обробки
Виробництво ↔ Упаковка	Забезпечення безперервного потоку продукції
Упаковка ↔ Зберігання	Переміщення готової продукції
Зберігання ↔ Дистрибуція	Формування маршрутів і графіків доставки

Примітка. Складено автором за [17].

Логістичні процеси на Тернопільському м'ясокомбінаті є інтегрованою системою, яка охоплює всі етапи діяльності підприємства. Взаємозв'язок між підрозділами забезпечує ефективне використання ресурсів, своєчасність виконання замовлень і конкурентоспроможність продукції на ринку.

Для оцінки заходів організаційно-технічного розвитку ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат, розроблено план продажів на 2025-2026 рр. за вартісними та натуральними показниками (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Прогноз обсягів продажу ТОВ «Теорнопільський м'ясокомбінат» на
2025- 2026 роки**

Показник	2024 р.				2025 р.	2026р.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Очікуваний об'єм продажів, шт.	178900	260700	275400	327800	1840050	1959750
Середня ціна продажу за од. продукції при 25% прибутку, грн.	13,8	13,8	13,8	13,8	15,27	16,20
Виручка від продажу, тис. грн.	2468,82	3597,66	3800,52	4523,64	28091,43	31747,95

Примітка. Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [56]

Аналіз таблиці демонструє прогнозовану динаміку обсягів продажів продукції на період 2024–2026 років. У 2024 році обсяги продажів зростають протягом кожного кварталу, від 178,900 одиниць у першому кварталі до 327,800 одиниць у четвертому кварталі. Це свідчить про поступове збільшення попиту на продукцію, що може бути результатом успішної маркетингової стратегії чи сезонних факторів. У 2025 та 2026 роках очікується ще значніше зростання продажів. У 2025 році загальний обсяг продажів становить 1,840,050 одиниць, а в 2026 році прогнозується досягнення 1,959,750 одиниць. Таке зростання може бути пов'язане з розширенням ринків збуту або підвищенням конкурентоспроможності продукції.

Середня ціна продажу за одиницю продукції у 2024 році становить 13,8 грн, що включає 25% прибутку. У 2025 році очікується зростання середньої ціни до 15,27 грн, а в 2026 році — до 16,20 грн. Це свідчить про можливість адаптації до ринкових умов, таких як інфляція чи збільшення собівартості виробництва.

Виручка від продажів також демонструє позитивну динаміку. У 2024 році вона зростає щоквартально, від 2,468,82 тис. грн у першому кварталі до 4,523,64 тис. грн у четвертому. За весь рік виручка становить 28,091,43 тис. грн. У 2025 та 2026 роках прогнозується суттєве збільшення виручки до 31,747,95 тис. грн у 2026 році. Це є наслідком як зростання обсягів продажів, так і підвищення середньої ціни (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Прогнозовані розрахунки собівартості та ціни продукції підприємства

Найменування статті витрат та елементів ціни	Період			
	2025 р.		2024 р. тис. грн.	2025 р. тис. грн.
	Витрати у розрахунку на			
	Одиницю продукції, грн.	Усю програму, тис. грн.		
1. Матеріальні витрати, всього:	8,50	8861,51	17266,29	19506,18
2. Заробітня плата працівникам	0,79	827,77	1629,55	1844,91
3. Разом виробнича вартість	9,29	9689,18	18895,84	21351,08
4. Комерційні витрати	1,06	1103,7	2172,73	2459,88
5. Разом повна собівартість	10,35	10792,98	21068,57	23810,96
Відпускна ціна:				
при 10 %	-11,5		-12,72	-13,5
при 25 %	-13,8		-15,27	-16,20
Прибуток (при плановому рівні накопичення)				
при 10 %	-1,15	-1199,22	-2340,95	-2645,66
при 25 %	-3,45	-3597,66	-7222,86	-7936,99

Примітка. Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Можна зробити висновок, що вартість проєктних товарів зросла лише на 1,53 грн., або на 18 % , як результат введення надбавок. Ціни встановлені на рівні 10 % та 25 % запланованого доходу. Важливо відзначити, що ціна не сильно змінюється, якщо порівняти з традиційними продуктами.

В табл. 2.8 наведено план прибутків та витрат проєкту на 2021-2023 роки з мінімальним плановим прибутком 10 % (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

План прибутків та витрат за песимістичним сценарієм на 2025-2027 роки

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	11992,2	23409,53	26456,63
Собівартість, тис. грн.	10792,98	21068,57	23810,96
ПДВ, тис. грн.	2398,44	4677,00	5291,33
Прибуток від реалізації, тис. грн.	1199,22	2340,95	2645,66
Податок на прибуток, тис. грн.	215,86	421,37	476,22
Чистий прибуток, тис. грн.	983,36	1919,58	2169,44

Примітка. Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства, [56]

Розмір планового прибутку від впровадження заходів організаційно-технічного розвитку за три роки в сумі становитиме 5072,38 тис. грн. (983,36 тис. грн.+1919,58 тис. грн.+2169,44 тис. грн.).

У табл. 2.14 представлено план прибутків та витрат з плановим прибутком 25 % (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

План прибутків та витрат за оптимістичним сценарієм на 2025-2027 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	14390,64	28091,43	31747,95
Собівартість, тис. грн.	10792,98	21068,57	23810,96
ПДВ, тис. грн.	2878,11	5618,29	6439,59
Прибуток від реалізації, тис. грн.	3597,66	7022,86	7936,99
Податок на прибуток, тис. грн.	647,58	1264,11	1428,66
Чистий прибуток, тис. грн.	2950,08	5758,74	6508,33

Примітка. Розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства, [56]

Загальний прибуток проєкту за три роки в сумі становитиме 15217,15 тис. грн. (2950,08 тис. грн.+5758,74 тис. грн.+6508,33 тис. грн.).

На рис. 2.1. представлено прогнозовану величину виручки від реалізації, яку компанія отримає після впровадження запланованих заходів організаційно-технічного розвитку. Вона має тенденцію зростати завдяки хорошим результатам проєкту, а не швидкому зростанню цін. Ми також бачимо два шляхи, оптимістичний – де буде продано 100 % продукту та песимістичний, де буде реалізовано лише 75 % товару.

Тут показано чистий прибуток організації до та після проєкту за песимістичним та оптимістичним сценаріями на 2024-2026 роки. Слід зазначити, що на діаграмі порівнюється загальний дохід діяльності підприємства до та після впровадження запланованих заходів організаційно-технічного розвитку.

Станом на 2024 р. ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» володіє 10104000 грн. нерозподіленого прибутку, який планує інвестувати в покращення організаційно-технічного розвитку (див. рис. 2.1.).

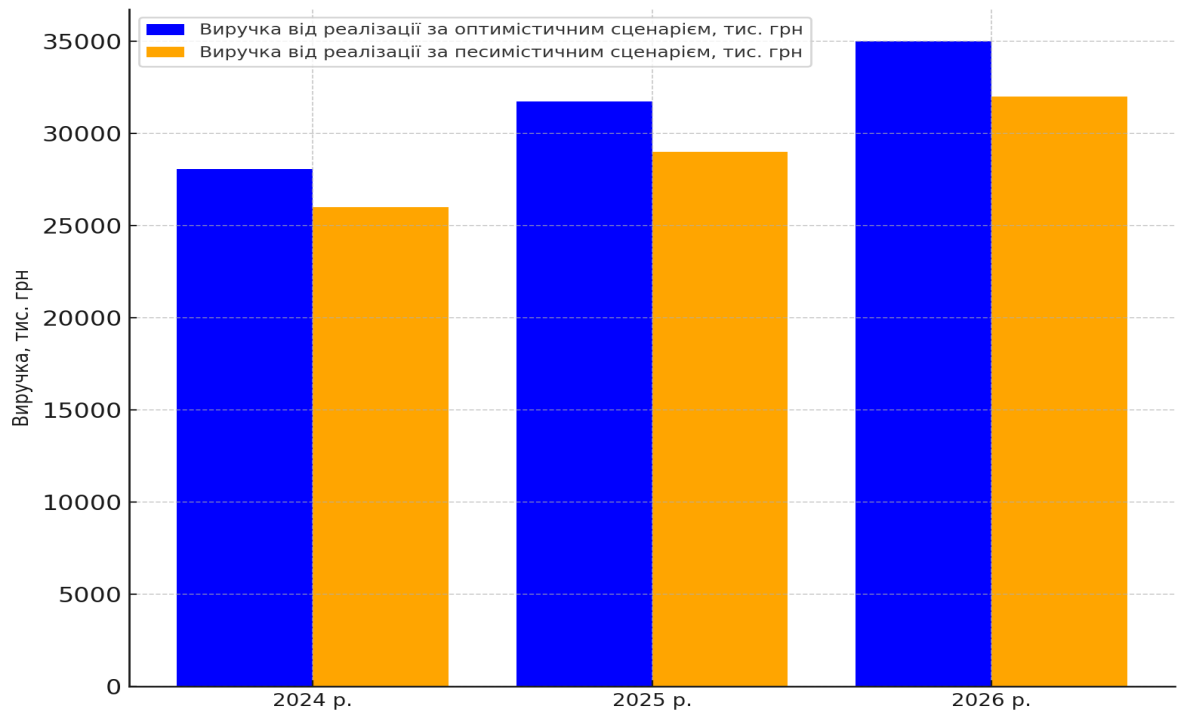


Рис. 2.1. Прогнозована виручка від реалізації після впровадження запланованих заходів організаційно-технічного розвитку досліджуваного підприємства

Примітка. Складено автором на основі розрахунків

Потреба в фінансуванні на перший рік складе лише 1595480 грн (див. рис. 2.2).

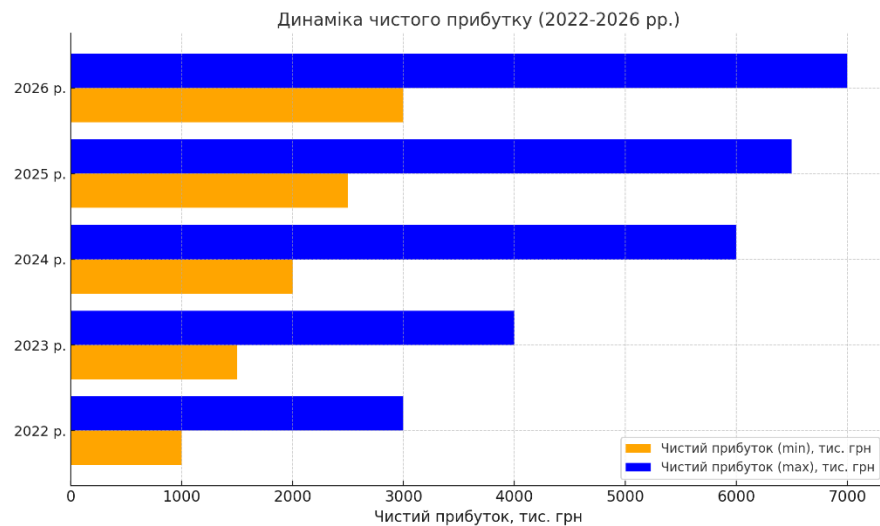


Рис. 2.2. Чистий прибуток організації до та після проєкту за песимістичним та оптимістичним сценаріями

Примітка. Складено автором на основі розрахунків

Важливим показником ефективності проєкту є чистий дисконтований

дохід (ЧДД) – накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період. З урахуванням можливого рівня інфляції (за даними НБУ в 2021 р. становить 7,7 %) і прогнозованих ризиків проєкту, взято дисконтну ставку 35 % і обчислена ЧДД для двох шляхів за формулою 2.1:

$$\text{ЧДД} = \sum \frac{S_t}{(1+i)^t} - I_0, \quad (2.1)$$

де i – ставка дисконту; S_t – прибуток за певний період; t – період, роки.

Розрахунок ЧДД для мінімального рівня прибутку підприємства:

$$\text{ЧДД}_{\text{мін}} = -1595,18 + \frac{983,36}{(1+0,35)^1} + \frac{1919,58}{(1+0,35)^2} + \frac{2169,44}{(1+0,35)^3} \approx 1067,95 \text{ тис. грн.} \quad (2.2)$$

Розрахунок ЧДД для максимального рівня прибутку підприємства:

$$\text{ЧДД}_{\text{макс}} = -1595,18 + \frac{2950,08}{(1+0,35)^1} + \frac{5758,74}{(1+0,35)^2} + \frac{6508,33}{(1+0,35)^3} \approx 6394,82 \text{ тис. грн.} \quad (2.3)$$

Розрахуємо дисконтовану суму (ДС) проєкту за формулою:

$$\text{ДС} = \frac{IC}{(1+r)^t}, \quad (2.4)$$

де IC – сума інвестицій за даний рік; r – ставка дисконту; t – рік залучення інвестицій.

$$\text{ДС} = \frac{1595,48}{(1+0,35)^1} = 1181,84 \text{ тис. грн} \quad (2.5)$$

де ДС - дисконтована сума проєкту.

Індекс рентабельності розраховується шляхом розрахунку суми дисконтованого грошового потоку до інвестиції, яка була зроблена. Відношення чистого дисконтованого доходу проєкту до суми дисконтування можна

визначити як 0,8 для песимістичного значення доходу та 5,42 для оптимістичного значення.

Обчислимо індекс дохідності проекту, щоб додатково визначити його ефективність. Цей індекс розраховується за допомогою формули 3.5 і є відношенням суми наведених вище вкладень до суми інвестицій:

$$ID = \frac{ЧДД}{IC} \quad (2.6)$$

де ID — індекс дохідності; ЧДД — чистий дисконтований дохід проекту; IC — початкові інвестиції. Розрахунок ID для мінімального рівня прибутку підприємства:

$$ID_{\min} = \frac{1067,95}{1595,48} = 0,67 \quad (2.7)$$

Розрахунок ID для максимального рівня прибутку підприємства:

$$ID_{\max} = \frac{6394,82}{1595,48} = 4,01 \quad (2.8)$$

Найбільш простий і універсальний критерій оцінки ефективності інвестицій — період окупності. Формула 3.6 може бути використана для визначення періоду окупності запропонованих заходів організаційно-технічного розвитку за двома сценаріями:

$$ПО = \frac{IC}{ДП} \quad (2.9)$$

Розрахунок ПО для мінімального рівня прибутку підприємства:

$$ПО_{\min} = \frac{1595,48}{2185,25} = 0,73 * 12 = 8,76 \text{ міс.} \quad (2.10)$$

Розрахунок ПО для максимального рівня прибутку підприємства:

$$ПО_{\text{макс}} = \frac{1595,48}{2950,08} = 0,54 * 12 = 6,49 \text{ міс.} \quad (2.11)$$

Діючі на даний момент заходи організаційно-технічного розвитку можна вважати ефективним з огляду на термін окупності, що підходить компанії, враховуючи умову, якщо ЧДД більше нуля або індекс рентабельності більше одиниці.

2.2. Оцінка ефективності логістичних процесів досліджуваного підприємства та напрями підвищення їх ефективності

Оцінка ефективності логістичних процесів є критично важливим кроком у забезпеченні досягнення організаціями оптимальної продуктивності, зниження витрат і задоволення очікувань клієнтів. Ефективність логістики, як правило, вимірюється за кількома параметрами, включаючи вартість, час, якість і адаптивність. Для проведення ефективної оцінки компанії часто покладаються на поєднання кількісних і якісних підходів, використовуючи ключові показники ефективності (KPI), бенчмаркінг і діагностичні інструменти.

Одним з основних аспектів оцінки ефективності логістики є аналіз транспортних систем. Сюди входить вивчення маршрутів перевезень, коефіцієнтів використання транспортних засобів та споживання пального. Ефективне транспортування забезпечує своєчасну доставку при мінімізації операційних витрат. Невідповідність між графіками поставок і структурою попиту може призвести до неефективності, наприклад, недовикористання потужностей автопарку або надмірних термінів доставки. Програмне забезпечення для відстеження в режимі реального часу та оптимізації маршрутів все частіше використовується для підвищення ефективності перевезень. Управління запасами є ще однією важливою сферою оцінки логістики. Погані практики управління запасами, такі як затоварювання або дефіцит, безпосередньо впливають як на витрати, так і на рівень обслуговування. Щоб

визначити, наскільки добре запаси відповідають ринковим потребам, часто оцінюють коефіцієнт оборотності запасів, кількість днів зберігання запасів і точність прогнозування попиту. Сучасне управління запасами спирається на прогнозу аналітику та системи «точно в строк» (JIT) для оптимізації рівня запасів і зменшення втрат.

Складські операції також ретельно аналізуються в процесі оцінки. Такі показники, як точність замовлення, час комплектації та пакування і коефіцієнт використання простору, допомагають виявити вузькі місця у складських робочих процесах. Автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS) і системи управління складом (WMS) можуть відігравати значну роль у оптимізації цих процесів, зменшенні людських помилок і прискоренні виконання замовлень.

Задоволеність клієнтів є життєво важливим результатом ефективності логістики. Оцінка часто включає такі показники, як вчасність доставки, точність виконання замовлень та відгуки клієнтів. Ці фактори безпосередньо впливають на репутацію бренду і повторні замовлення. Компанії, які прагнуть до високого рівня задоволеності клієнтів, можуть інвестувати в інтегровані логістичні системи, які забезпечують наскрізну прозорість і покращують комунікацію з клієнтами.

Гнучкість і стійкість ланцюга поставок стають все більш важливими при оцінці логістичних процесів. Здатність адаптуватися до збоїв, таких як затримки постачальників або геополітичні виклики, має важливе значення для підтримки ефективності. Це вимагає проактивного підходу до управління ризиками та планування на випадок непередбачених ситуацій, який може бути підтриманий цифровими інструментами, такими як блокчейн для прозорості та штучний інтелект (ШІ) для прогнозової аналітики.

Для підвищення ефективності логістики організації можуть впроваджувати ощадливі методики, спрямовані на усунення відходів і вдосконалення технологічних процесів. Ощадлива логістика передбачає безперервне вдосконалення, наприклад, підхід кайдзен, для поступового покращення операцій. Крім того, використання таких технологій, як пристрої

Інтернету речей (IoT) для збору даних у реальному часі та автономні транспортні засоби для доставки «останньої милі», може забезпечити значне підвищення ефективності.

Співпраця та інтеграція в межах ланцюга постачання є ключовими стратегіями для вдосконалення. Обмін даними між партнерами дає змогу краще приймати рішення та синхронізувати діяльність. Наприклад, програми управління запасами постачальника (VMI) дозволяють постачальникам управляти рівнями запасів на основі даних про продажі в режимі реального часу, зменшуючи неефективність ланцюга поставок.

Сталий розвиток - це новий фокус в ефективності логістики. Компанії все частіше впроваджують «зелені» логістичні практики, такі як зменшення викидів за допомогою електричних або гібридних транспортних засобів доставки та оптимізація пакування для мінімізації відходів. Ці зусилля не лише підвищують ефективність, але й відповідають цілям корпоративної соціальної відповідальності та регуляторним вимогам.

Інвестиції в розвиток персоналу - ще один дієвий спосіб підвищити ефективність логістики. Навчальні програми для персоналу в таких сферах, як управління запасами, використання технологій та протоколи безпеки, гарантують, що працівники будуть добре підготовлені для ефективного виконання своїх функцій. Мотивована і кваліфікована робоча сила часто сприяє кращому дотриманню процесів та впровадженню інновацій.

Зрештою, оцінка та підвищення ефективності логістики - це безперервний процес, який вимагає стратегічного та комплексного підходу. Використовуючи сучасні технології, сприяючи співпраці та надаючи пріоритет адаптивності, організації можуть досягти значних успіхів у логістичній діяльності та конкурентоспроможного позиціонування на ринку.

Дослідження ефективності логістичної діяльності ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» охоплює декілька важливих етапів. Основними етапами є:

1. Розробка системи показників для діагностики успішності та надійності логістичних операцій.

2. Створення бази даних, що охоплює ключові показники для аналізу ефективності логістичної діяльності підприємства.

3. Діагностика надійності логістичної діяльності, що включає аналіз показників ефективності та ризиків у кожній із основних сфер логістики.

4. Визначення інтегрального значення надійності логістичної діяльності на основі комплексного аналізу кожної складової.

Дослідження базується на даних діяльності підприємства за 2021–2024 роки.

Нижче наведено діагностику показників логістичної діяльності ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка показників аналізу ступеня надійності логістичної діяльності ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат»

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+/-	%
Валовий прибуток, тис. грн.	5521	5634	7516	1995	36,1
Логістичні витрати системи постачання	496	476	699	203	40,9
Логістичні витрати системи надання послуг із транспортування відходів	822	857	1398	576	70,1
Логістичні витрати системи надання послуг з ремонту транспортних засобів	329	381	419	90	27,4
Логістичні витрати системи експлуатації та зберігання спецтранспорту	2630	3046	4193	1563	59,4
Логістичні витрати системи збуту	654	761	839	185	28,3
Коефіцієнт надійності системи постачання	11,13	11,84	10,75	0,00	0,03
Коефіцієнт надійності системи надання послуг із транспортування відходів	6,72	6,57	5,38	-1,34	-19,96
Коефіцієнт надійності системи надання послуг з ремонту транспортних засобів	16,78	14,79	17,94	1,16	6,89
Коефіцієнт надійності системи експлуатації та зберігання спецтранспорту	2,10	1,85	1,79	-0,31	-14,61
Коефіцієнт надійності системи збуту	8,44	7,40	8,96	0,52	6,12
Комплексний показник ефективності логістичної діяльності	7,40	6,91	6,99	-0,41	-5,5
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,3			-	-

Примітка. Складено автором на основі [56]

Дані свідчать, що хоча загальний валовий прибуток ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» збільшився на 36,1% за досліджуваний період, відбулося і зростання витрат за основними напрямками логістичної діяльності, зокрема у сфері транспортування продукції та зберігання.

Інтегральний показник надійності логістичної діяльності є ключовим інструментом для оцінки загальної ефективності логістичної системи підприємства. Він враховує такі чинники, як надійність системи постачання, транспортування, ремонту транспорту, зберігання та збуту продукції.

Нижче подано розрахунок інтегрального показника для ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат». (див. табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Розрахунок інтегрального показника

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021	Відсоток зміни, %
Інтегральний показник надійності логістичної діяльності	1,30	-	-	-	-

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Як видно з таблиці, інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» у 2021 році становив 1,30, що свідчить про високу ефективність логістичної діяльності підприємства на той момент.

4. Основні проблеми логістичної діяльності

Хоча підприємство показало досить високий рівень успішності логістичної діяльності, існує ряд проблем, які вимагають вдосконалення:

1. Неоптимальність маршрутів постачання та транспортування продукції. Це призводить до підвищення логістичних витрат та зниження ефективності логістичних операцій.

2. Відсутність відповідності між стратегією логістики та загальною стратегією підприємства. Це може призвести до неефективного розподілу ресурсів та погіршення результативності діяльності.

3. Невідповідність між учасниками логістичного ланцюга. Нераціональна взаємодія між логістичними підрозділами компанії стримує зростання ефективності без додаткових витрат.

Підприємство демонструє досить високий рівень логістичної діяльності, проте спостерігається певна розбалансованість структури витрат та надійності системи, що потребує вдосконалення.

Системне дослідження логістичної діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта дає можливість визначити не тільки позитивні моменти, які впливають на загальну успішність бізнесу, але й виявити недоліки.

Стійкі відносини підприємств-клієнтів з відповідним господарюючим суб'єктом не тільки сприяють вигідному комплектуванню, але й дозволяють замовнику розвиватися — зберігати існуючі або освоювати нові ринки завдяки високоякісній продукції.

Щоб оптимізувати логістичну діяльність, також потрібно покращити ефективне використання транспорту.

В сучасних умовах розвитку важливим завданням транспорту є пришвидшення обороту матеріальних цінностей, забезпечення своєчасної доставки товарів і транспортування людей. Це впливає на фінансові потреби як виробників, так і споживачів. «У конкурентних умовах діяльності система заходів, спрямованих на оптимізацію виробництва та удосконалення технологій, повинна скоротити час перебування товарів і запасів на складах і в цехах. У більшості випадків системи управління виробництвом відповідають вимогам ринку» [11].

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування логістичної стратегії для підприємства

Формування логістичної стратегії для ТОВ "Тернопільський м'ясокомбінат" має ґрунтуватися на комплексному аналізі існуючих логістичних процесів, оцінці їх ефективності та розробці інтегрованих рішень для покращення управління потоками сировини, готової продукції, інформації та фінансових ресурсів. Цей процес передбачає як стратегічне планування, так і операційні вдосконалення.

Першим етапом є аналіз поточного стану логістики підприємства. Це включає аудит існуючих ланцюгів поставок, виявлення слабких місць у постачанні, виробництві та дистрибуції. На цьому етапі важливо оцінити ефективність управління запасами, терміни доставки, витрати на транспортування та рівень задоволеності клієнтів. Особливу увагу слід приділити зберіганню продукції з урахуванням специфіки харчової промисловості, включаючи температурні режими [34].

На основі результатів аналізу формується концепція логістичної стратегії, що враховує специфіку діяльності м'ясокомбінату. Це включає визначення ключових цілей, таких як зниження логістичних витрат, скорочення часу виконання замовлень, забезпечення безперебійності постачання сировини та підвищення точності прогнозування попиту. У цей момент також розглядається можливість використання сучасних технологій, таких як ERP- та CRM-системи.

Наступним кроком є розробка інтегрованої логістичної системи, яка об'єднує всі етапи логістичних операцій: постачання сировини, виробництво, складування, транспортування та дистрибуцію. Для цього необхідно створити прозорий механізм взаємодії між різними підрозділами підприємства. Важливим аспектом є інтеграція інформаційних потоків через автоматизацію та цифрові

інструменти, що дозволить знизити ймовірність помилок та підвищити оперативність прийняття рішень [46].

Формування стратегії також вимагає розробки системи показників ефективності (KPI), які дозволять контролювати прогрес у досягненні стратегічних цілей. Це можуть бути такі показники, як час виконання замовлень, рівень обслуговування клієнтів, витрати на транспортування, рівень запасів та інші. Регулярний моніторинг цих показників дозволить вчасно коригувати логістичну стратегію.

Важливою складовою є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та клієнтоорієнтованість. Персонал підприємства має бути готовим до впровадження нових технологій та методів управління логістикою. Це вимагає навчання, системи мотивації та формування відповідальності за результат.

Завершальним етапом є впровадження розробленої стратегії у практичну діяльність. Для цього слід розробити поетапний план реалізації, включаючи тестування окремих компонентів стратегії, їх адаптацію до специфіки підприємства та масштабування успішних рішень. «Ефективна реалізація стратегії передбачає постійний зворотний зв'язок із персоналом та клієнтами, а також оперативне реагування на зовнішні та внутрішні зміни» [3].

Формування логістичної стратегії для ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» — це комплексний процес, що вимагає системного підходу, залучення сучасних технологій та фокусу на потребах клієнтів. Такий підхід забезпечить підвищення ефективності роботи підприємства, скорочення витрат та зміцнення його позицій на ринку.

Внутрішній стратегічний аналіз логістичної системи підприємства передбачає оцінку всіх складових логістичного процесу: управління запасами, транспортних операцій, складських процесів, інформаційних потоків та логістичних витрат. На підприємстві ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» логістичний відділ здійснює координацію діяльності виробництва, планування та збуту, контроль запасів та організацію постачань. Аналіз роботи цього відділу дозволяє виявити слабкі місця та зони, що потребують покращення, а також

визначити ефективні практики, які можна використовувати для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, детальний аналіз управління запасами на основі ABC- та XYZ-аналізу допомагає встановити «оптимальні рівні запасів та визначити пріоритетних постачальників [5].

Зовнішній стратегічний аналіз, який можна назвати аналізом «логістичного оточення», зосереджений на дослідженні зовнішніх факторів, що впливають на логістичну діяльність підприємства. Це включає аналіз логістичної інфраструктури регіону і країни, конкурентного середовища, взаємодії з контрагентами та клієнтами. ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» функціонує в умовах високої конкуренції та змінного ринкового середовища, що вимагає адаптивних та гнучких логістичних рішень. Аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити, які логістичні стратегії використовують конкуренти, і визначити можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дослідження логістичної інфраструктури допомагає оцінити можливості для поліпшення транспортних і складських операцій.

Стратегічний аналіз логістичної системи ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» дозволяє сформулювати ключові компетенції успіху, на яких має базуватися логістична стратегія. Внутрішній аналіз допомагає визначити ефективні методи управління логістичними процесами та виявити зони для покращення, тоді як зовнішній аналіз дозволяє адаптувати логістичні рішення до умов ринку та конкурентного середовища. Системний підхід до стратегічного аналізу забезпечує комплексне розуміння логістичної діяльності підприємства та створює основу для розробки ефективної логістичної стратегії, «спрямованої на досягнення високого рівня обслуговування клієнтів та оптимізації витрат» [38, с. 132–138].

На основі проведеного стратегічного аналізу логістичної системи ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» можна перейти до моделювання логістичної стратегії підприємства. Цей процес включає розробку моделі логістичної стратегії, що враховує специфіку діяльності підприємства, потреби ринку та визначені стратегічні цілі, отже:

1. Аналіз поточного стану логістики

- Провести аудит існуючих логістичних процесів, включаючи постачання, виробництво, складування, транспортування та дистрибуцію.
- Оцінити ефективність управління запасами, терміни доставки, витрати та рівень задоволеності клієнтів.
- Виявити слабкі місця та визначити ключові проблеми, які впливають на продуктивність та ефективність логістики.

2. Визначення цілей логістичної стратегії

- Скорочення логістичних витрат.
- Забезпечення безперебійного постачання сировини та своєчасної доставки готової продукції.
- Підвищення якості обслуговування клієнтів.
- Оптимізація запасів та скорочення втрат продукції.
- Зниження часу виконання логістичних операцій.

3. Розробка інтегрованої логістичної системи

- Об'єднати всі етапи логістичних операцій у єдину систему (постачання, виробництво, транспортування, складування).
- Інтегрувати інформаційні потоки через автоматизацію та цифрові інструменти (ERP- та CRM-системи).
- Створити механізми взаємодії між відділами для синхронізації логістичних процесів.

4. Впровадження ERP-системи

- Вибрати ERP-систему, яка відповідає потребам підприємства (управління запасами, постачанням, обліком витрат).
- Автоматизувати процеси планування постачання та управління запасами.
- Забезпечити моніторинг і контроль за виконанням логістичних операцій.

5. Впровадження CRM-системи

- Розробити єдину базу клієнтів з інформацією про їхні потреби, історію замовлень та взаємодії.
- Автоматизувати канали взаємодії з клієнтами (Інтернет, телефон, прямі контакти).
- Використовувати дані CRM для точного прогнозування попиту та покращення сервісу.

6. Оптимізація управління запасами

- Визначити оптимальні рівні запасів з урахуванням сезонності та попиту.
- Запровадити автоматизовані інструменти для управління запасами (наприклад, ABC-аналіз).
- Скоротити втрати від псування продукції через оптимізацію умов зберігання.

7. Модернізація транспортної логістики

- Впровадити GPS-моніторинг для контролю за маршрутом і швидкістю доставки.
- Оптимізувати маршрути доставки за допомогою програмного забезпечення.
- Підтримувати належні умови транспортування (температурний режим, гігієнічні стандарти).

8. Розвиток корпоративної культури

- Навчити персонал роботі з новими системами (ERP, CRM).
- Створити клієнтоорієнтований підхід у роботі всіх підрозділів.
- Впровадити систему мотивації, яка заохочує досягнення ключових логістичних показників.

9. Встановлення KPI для моніторингу ефективності

- Розробити ключові показники ефективності (KPI) для логістики, такі як:
 - Час виконання замовлень.
 - Витрати на логістику.

- Рівень обслуговування клієнтів.
- Рівень втрат продукції.
- Регулярно проводити моніторинг і аналіз виконання KPI.

10. Впровадження інноваційних рішень

- Використовувати штучний інтелект для прогнозування попиту.
- Запровадити автоматизовані склади для покращення управління запасами.

- Інвестувати в екологічні та економічно ефективні рішення для транспортування.

11. Постійне вдосконалення стратегії

- Регулярно переглядати цілі та коригувати стратегію відповідно до змін ринкових умов.
- Залучати зворотний зв'язок від клієнтів та персоналу для оцінки ефективності реалізованих рішень.
- Проводити аналіз конкурентів для адаптації найкращих практик у логістиці.

12. Розробка етапного плану реалізації

- Визначити пріоритети впровадження окремих компонентів стратегії.
- Забезпечити тестування рішень на локальному рівні перед масштабуванням.
- Розподілити відповідальність між підрозділами та контролювати дотримання термінів реалізації.

Перше, що необхідно врахувати при моделюванні логістичної стратегії, - це результати внутрішнього та зовнішнього аналізу. Внутрішній аналіз показав необхідність оптимізації управління запасами, підвищення ефективності транспортних операцій та поліпшення складських процесів. Зовнішній аналіз підкреслив важливість адаптивності до змін у конкурентному середовищі та ефективної взаємодії з контрагентами та клієнтами. На основі цих висновків

розробляється модель логістичної стратегії, яка поєднує найкращі практики управління логістичними процесами з інноваційними рішеннями [50, с. 8].

Основою моделі логістичної стратегії ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» є інтеграція логістичних процесів для забезпечення безперервного та ефективного товарообігу. Це передбачає тісну координацію між різними підрозділами підприємства, такими як маркетинг, збут, постачання та планово-економічний відділ. Логістична стратегія повинна забезпечувати злагоджену роботу цих підрозділів, що дозволить знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Наприклад, ефективне управління запасами на основі ABC- та XYZ-аналізу дозволить підприємству підтримувати оптимальний рівень запасів, мінімізуючи витрати на їх зберігання та утримання.

Особливу увагу в моделі логістичної стратегії слід приділити транспортній логістиці. Підприємство має оптимізувати транспортні маршрути та використовувати сучасні технології для координації транспортних операцій. Це дозволить знизити витрати на транспортування та забезпечити своєчасну доставку продукції клієнтам. Використання рефрижераторів для транспортування м'ясної продукції гарантуватиме збереження її якості, що є «важливим фактором для задоволення споживчих запитів» [42, с. 45–49]. Інформаційна логістика також займає ключове місце у моделюванні логістичної стратегії. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволить покращити управління логістичними процесами та забезпечити ефективний обмін даними між підприємством та його контрагентами. Це включає використання електронного обміну даними для покращення взаємодії з постачальниками та клієнтами, що дозволить знизити витрати та підвищити оперативність логістичних операцій [6, с. 208].

Таким чином, модель логістичної стратегії ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» базується на інтеграції внутрішніх логістичних процесів та адаптації до зовнішніх умов ринку. Вона включає оптимізацію управління запасами, підвищення ефективності транспортних операцій, впровадження сучасних інформаційних технологій та тісну взаємодію з контрагентами та

клієнтами. Ця модель дозволить підприємству досягти високого рівня обслуговування клієнтів та оптимізувати логістичні витрати, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів та можливості адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища

Реалізація логістичної стратегії ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» передбачає впровадження заходів, що забезпечують досягнення визначених стратегічних цілей та оптимізацію логістичних процесів. Цей процес включає конкретні дії щодо управління запасами, транспортними операціями, інформаційними потоками та взаємодії з контрагентами та клієнтами.

Перше, що слід реалізувати, - це впровадження ефективних методів управління запасами. На основі результатів ABC- та XYZ-аналізу необхідно визначити оптимальні рівні запасів для кожної категорії товарів та встановити регулярні інтервали постачання. Це дозволить знизити витрати на зберігання та утримання запасів, а також уникнути дефіциту чи надлишку продукції. Для цього важливо впровадити систему моніторингу та контролю запасів, що дозволить оперативно реагувати на зміни в попиті та забезпечувати своєчасне поповнення запасів.

Наступним кроком є оптимізація транспортних операцій. «Підприємство повинно провести аналіз існуючих транспортних маршрутів та виявити можливості для їх покращення» [47, с. 617–621]. Це може включати використання сучасних навігаційних систем та програмного забезпечення для планування маршрутів, що дозволить знизити витрати на паливо та скоротити час доставки. Важливо також забезпечити регулярне технічне обслуговування транспортних засобів для запобігання поломок та забезпечення безперервності транспортних операцій. Використання рефрижераторів для транспортування м'ясної продукції гарантує збереження її якості на всіх етапах доставки.

Інформаційна логістика відіграє ключову роль у реалізації логістичної стратегії. Підприємству необхідно впровадити сучасні інформаційні системи, що забезпечать ефективний обмін даними між різними підрозділами та з контрагентами. Це включає використання «системи управління складом (WMS) для контролю запасів та оптимізації складських процесів, а також впровадження електронного обміну даними (EDI) для покращення взаємодії з постачальниками та клієнтами» [57, с. 98–102]. Інформаційні технології дозволять автоматизувати багато логістичних процесів, що знизить витрати та підвищить оперативність прийняття рішень. Останнім, але не менш важливим етапом реалізації логістичної стратегії є побудова ефективних взаємовідносин з контрагентами та клієнтами. Підприємству слід укласти довгострокові контракти з надійними постачальниками та забезпечувати стабільні поставки якісної сировини. Важливо також розробити програми лояльності для клієнтів та забезпечити високий рівень обслуговування. Регулярні опитування задоволеності клієнтів допоможуть виявити слабкі місця у логістичних процесах та своєчасно вживати заходів для їх усунення.

Тепер прорахуємо економічний ефект від упровадження заходів з покращення логістичної стратегії підприємства (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Оцінка поточних і прогнозованих витрат

Показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Прогноз 2026 рік, тис. грн (після оптимізації)
Валовий прибуток	5521	7516	8268
Витрати на постачання сировини	496	699	629
Витрати на транспортування продукції	822	1398	1188
Витрати на зберігання	2630	4193	3774
Витрати на збут	654	839	731
Разом логістичні витрати	4602	7129	6322

Примітка. Складено автором на основі розрахунків

Загальна економія від зниження логістичних витрат у 2024 році буде розрахована як різниця між витратами на логістику в 2023 році та прогнозованими витратами після оптимізації.

$$\text{Економія} = 7129 - 6322 = 807 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Ця економія вказує на очікуване зниження витрат на логістику за рахунок впровадження більш ефективної стратегії.

Для реалізації оптимізаційних заходів потрібні наступні інвестиції:

- Автоматизація складів та впровадження WMS-системи: 300 тис. грн
- Закупівля обладнання для моніторингу транспорту та оптимізації маршрутів: 150 тис. грн
- Інтеграція ERP-системи для управління запасами та обліку витрат: 200 тис. грн
- Навчання персоналу та підвищення кваліфікації: 50 тис. грн

Загальний бюджет для впровадження:

$$\text{Загальні інвестиції} = 300 + 150 + 200 + 50 = 700 \text{ тис. Грн.} \quad (3.2)$$

Чиста економічна вигода буде розрахована як різниця між економією витрат після впровадження заходів та витратами на реалізацію стратегії.

$$\text{Чиста економічна вигода} = 807 - 700 = 107 \text{ тис. Грн.} \quad (3.3)$$

Для оцінки ефективності інвестицій у логістичну стратегію розрахуємо рентабельність інвестицій за формулою:

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{Чиста економічна вигода}}{\text{Інвестиції}} \right) \times 100\% \quad (3.4)$$

$$ROI = \left(\frac{107}{700} \right) \times 100\% = \sim 15\% \quad (3.5)$$

Загальна економічна вигода від впровадження оптимізації логістичної стратегії для ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» складає 807 тис. грн. Це значне зниження витрат вказує на ефективність та обґрунтованість заходів, спрямованих на покращення логістичної діяльності підприємства. Зменшення витрат на логістику дозволить підприємству не лише збільшити свою конкурентоспроможність, але й оптимізувати фінансовий потік, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рентабельності основної діяльності.

Для досягнення зазначених результатів необхідно інвестувати 700 тис. грн у реалізацію заходів, що включають автоматизацію складських процесів, впровадження WMS-системи, закупівлю обладнання для моніторингу транспорту та інтеграцію ERP-системи для управління запасами. Крім того, значна частина інвестицій буде спрямована на навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації, що забезпечить ефективне використання нововведень. Інвестиції у 700 тис. грн забезпечують матеріальну основу для реалізації стратегії та підтверджують стратегічну орієнтацію підприємства на зростання ефективності.

Після врахування необхідних інвестицій, чиста економічна вигода складає 107 тис. грн. Цей показник підтверджує доцільність впровадження обраної стратегії, адже навіть з урахуванням витрат підприємство отримає позитивний фінансовий результат. Чиста економічна вигода є важливим показником, оскільки демонструє додатковий фінансовий ресурс, який можна спрямувати на подальший розвиток чи покращення інших аспектів діяльності.

Рентабельність інвестицій (ROI) для проєкту становить 15,3%, що свідчить про економічну доцільність впровадження стратегії з підвищення ефективності логістичної діяльності. Значення ROI вказує на те, що вкладені кошти повернуться з прибутком, що створює економічну мотивацію для підприємства інвестувати в подальший розвиток логістичної системи. Такий рівень

рентабельності свідчить про те, що обрана стратегія є не лише виправданою, але й перспективною для довготривалого розвитку компанії.

Таким чином, реалізація логістичної стратегії ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» передбачає комплексний підхід, що включає оптимізацію управління запасами, транспортними операціями, впровадження сучасних інформаційних технологій та побудову ефективних взаємовідносин з контрагентами та клієнтами. Виконання цих заходів дозволить підприємству досягти стратегічних цілей, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Контроль за реалізацією логістичної стратегії є невід'ємною складовою управлінського процесу, що забезпечує досягнення поставлених цілей та ефективне функціонування логістичної системи підприємства. Перш за все, контроль передбачає систематичний моніторинг усіх логістичних процесів. Це включає відстеження руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також оцінку ефективності виконання логістичних операцій. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та оперативно вживати коригувальні заходи.

Іншим важливим аспектом контролю є регулярна оцінка результатів реалізації логістичної стратегії. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI), які відображають досягнення підприємством стратегічних цілей. Серед таких показників можуть бути: рівень задоволеності клієнтів, точність виконання замовлень, рівень запасів, витрати на логістику, тривалість циклу поставок та інші. Аналізуючи ці показники, підприємство може «оцінити ефективність своєї логістичної стратегії та визначити напрями для подальшого покращення» [27, с. 210].

Контроль також включає проведення внутрішніх аудитів логістичної діяльності. Внутрішні аудити дозволяють всебічно оцінити відповідність фактичного стану логістичної системи до встановлених стандартів та процедур. Під час аудитів перевіряється, наскільки ефективно реалізуються заплановані заходи, і виявляються можливі проблеми чи недоліки. Результати аудитів

використовуються для коригування логістичної стратегії та підвищення її ефективності.

Важливою складовою контролю є зворотній зв'язок від клієнтів та контрагентів. Регулярні опитування та аналіз відгуків дозволяють виявити рівень задоволеності клієнтів логістичним обслуговуванням та визначити напрями для його покращення. Співпраця з контрагентами допомагає забезпечити стабільні поставки сировини та своєчасне виконання замовлень [40]. Враховуючи зворотній зв'язок, підприємство може коригувати свої логістичні процеси та вдосконалювати взаємодію з партнерами.

Таким чином, контроль за реалізацією логістичної стратегії ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» включає систематичний моніторинг логістичних процесів, регулярну оцінку результатів, проведення внутрішніх аудитів та врахування зворотнього зв'язку від клієнтів та контрагентів. Це забезпечує своєчасне виявлення проблем та відхилень, дозволяє оперативно вживати коригувальні заходи та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Метою дослідження було розробити рекомендації для підвищення ефективності логістичного управління на ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» для стабілізації його діяльності та підвищення конкурентоспроможності. У ході роботи було успішно реалізовано всі поставлені завдання, що свідчить про досягнення дослідницької мети.

Вивчення сутності та принципів логістичного управління продемонструвало, що оптимальне управління логістичними процесами є одним із основних чинників, що забезпечує ритмічність і безперебійність виробничої діяльності. Логістика є інтегрованою складовою всієї виробничої системи, що визначає взаємодію окремих підрозділів підприємства, сприяє злагодженій роботі всіх ланок виробничого процесу. У м'ясопереробній галузі своєчасне забезпечення сировиною та матеріалами, точна координація виробничих та збутових операцій відіграють надзвичайно важливу роль для зниження витрат, підвищення якості продукції та задоволення споживчого попиту. Результати аналізу сучасних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів свідчать про високу актуальність питань, пов'язаних з оптимізацією логістичного управління, але водночас вказують на недостатню увагу до особливостей м'ясопереробної галузі, що і стало основою вибору об'єкта дослідження.

У процесі аналізу існуючих підходів до оптимізації логістичних процесів було виявлено, що ефективне логістичне управління дозволяє підприємствам значно зменшити витрати на матеріальні ресурси та підвищити продуктивність. Запозичення передових практик вітчизняних і зарубіжних компаній може стати основою для побудови інноваційних логістичних систем на підприємствах України. Зокрема, застосування сучасних інформаційних технологій, автоматизація ключових логістичних процесів, упровадження прогнозування та планування запасів, а також створення інтегрованої логістичної системи сприятимуть побудові конкурентоспроможної моделі логістики на підприємстві.

Оцінка поточного стану логістичного управління на ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» виявила низку проблем, що потребують негайного вирішення. На даний момент підприємство має недостатній рівень автоматизації логістичних процесів, що призводить до зайвих витрат часу та людських ресурсів. Низький рівень інтеграції між окремими підрозділами підприємства уповільнює оперативність прийняття рішень, що негативно впливає на гнучкість у роботі з постачальниками і покупцями. Поряд з цим, неефективне управління запасами призводить до накопичення надлишкових матеріальних ресурсів або, навпаки, до їх дефіциту, що ставить під загрозу стабільність виробничого процесу.

Для оцінки ефективності поточних логістичних процесів було проведено порівняльний аналіз із залученням різних показників, таких як рівень витрат, швидкість обслуговування клієнтів, обсяг готової продукції та ефективність використання ресурсів. Виявлено, що оптимізація логістичних процесів здатна знизити витрати на виробництво шляхом зменшення витрат часу, підвищення продуктивності праці та скорочення операційних витрат. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій та інтеграції логістичних функцій підприємство може досягти значного покращення якості обслуговування клієнтів, що забезпечить стабільний дохід і підвищення ринкової позиції.

У межах напрямів вдосконалення логістичних технологій було розроблено рекомендації, що включають впровадження сучасних програмних комплексів для автоматизації логістичних операцій, підвищення рівня інтеграції між підрозділами, створення єдиної бази даних для управління запасами та оптимізації процесів постачання і збуту. Використання системи прогнозування потреб у матеріальних ресурсах дозволить підприємству вчасно реагувати на зміни ринкового попиту та ефективніше планувати свою діяльність, що знизить ризики нестачі або надлишку товарів на складі. Також передбачено впровадження Gantt-діаграм для планування виробничих процесів, що допоможе злагоджено організувати роботу кожного підрозділу підприємства.

Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» для підвищення ефективності логістичного управління, що, у свою чергу, сприятиме зниженню витрат, оптимізації використання ресурсів і поліпшенню якості обслуговування клієнтів. Зазначені рекомендації мають не лише практичну цінність, але й теоретичне значення, оскільки результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових робіт з питань інтеграції виробничих і логістичних процесів у харчовій промисловості.

Реалізація запропонованих заходів допоможе ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» зміцнити свої позиції на ринку завдяки підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та стабільності діяльності. Загалом, впровадження рекомендацій дозволить підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, забезпечити своєчасне постачання продукції та зменшити витрати на виробництво. Це створить передумови для подальшого розвитку та забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку харчової продукції в Україні.