

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Західноукраїнський національний університет****Вінницький навчально-науковий інститут економіки**

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Трохимчук Володимир Сергійович

Управління логістичними процесами на підприємстві/

Management of logistics processes in the enterprise

Освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи

ПТ вnm-21

Трохимчук В.С.

Науковий керівник

Д.е.н., професор

Ясишена В.В.

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.М. Пилявець****ВІННИЦЯ – 2025**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Поняття та сутність логістики на підприємстві.....	5
1.2. Сучасні концепції управління логістичними процесами	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЛОГІСТИКИ У ТОВ "МРІЯ"	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика У ТОВ "МРІЯ"	17
2.2. Аналіз системи управління логістичними процесами У ТОВ "МРІЯ"	31
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ "МРІЯ"	40
3.1. Створення перспективних стратегій для покращення управління логістичними процесами на підприємстві	40
3.2. Розроблення перспективних напрямів удосконалення управління логістичними процесами підприємства.....	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на ринку особливої актуальності набуває ефективне управління логістичними процесами підприємств. Логістика вже давно перестала бути суто допоміжною функцією - сьогодні вона є стратегічним елементом, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, швидкість обслуговування клієнтів і рівень витрат. Удосконалення логістичних процесів дозволяє оптимізувати постачання, зменшити час виконання замовлень, скоротити складські залишки, підвищити рівень сервісу й адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Проблеми, пов'язані з неефективною логістичною системою, виявляються у вигляді перевитрат ресурсів, затримок постачання, незадоволення клієнтів та втрати ринкових позицій. У цьому контексті необхідність вдосконалення логістичних процесів є однією з ключових передумов успішного функціонування підприємства. Розробка й впровадження інноваційних підходів до управління логістикою, застосування цифрових технологій, моделювання процесів і системна аналітика стають основними інструментами у досягненні цілей стійкого розвитку підприємства.

Актуальність теми зумовлена потребою підприємств у підвищенні ефективності логістичних операцій в умовах зростаючих вимог до якості обслуговування, швидкості реагування та зниження витрат. Актуальність даної проблематики підтверджується результатами досліджень, які представлені як іноземними, так і вітчизняними вченими. Деякі дослідники розглядають концепцію логістики як міждисциплінарний науковий напрямок або самостійну науку, зокрема Б. Анікін, І. Бажин, А. Гаджинський, В. Дибська.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сучасного стану логістичних процесів на підприємстві, виявленні їхніх слабких місць та розробці практичних рекомендацій щодо їхнього вдосконалення з урахуванням сучасних методів управління та ІТ-рішень.

Об'єктом дослідження є логістична система досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження - організаційно-економічні механізми управління логістичними процесами.

Теоретичною основою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних учених з управління логістикою, операційного менеджменту та системного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: удосконалено підхід до управління логістичними процесами на підприємстві шляхом інтеграції процесного та системного підходів, що дало змогу розглядати логістичну діяльність як цілісну керовану систему із виокремленням ключових бізнес-процесів, їх вхідних та вихідних параметрів, відповідальних центрів та показників ефективності; удосконалено модель організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами підприємства, яка враховує вплив зовнішніх факторів (зокрема, воєнного стану, нестабільності ринкового середовища) та передбачає адаптивні управлінські рішення.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованих рішень для підвищення ефективності логістичних процесів на конкретному підприємстві.

У кваліфікаційній роботі застосовано комплекс методів дослідження, що дозволяють всебічно проаналізувати логістичні процеси підприємства. Зокрема, використано такі методи: аналіз і синтез - для вивчення сутності логістичних процесів; системний підхід - як методологічна основа дослідження, що забезпечує комплексний розгляд логістики як цілісної системи; економіко-статистичний аналіз - для оцінки динаміки логістичних витрат; SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін логістичної системи підприємства.

Основні положення та результати роботи доповідались на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення". ВННІЕ ЗУНУ (м.Вінниця).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність логістики на підприємстві

У сучасній науковій літературі наявна велика кількість трактувань поняття «логістика». Загалом логістику (англ. *logistics*) розглядають як галузь знань і практичної діяльності, що спрямована на планування, організацію, контроль та управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах логістичного ланцюга. Її функції охоплюють транспортування, складування, обробку вантажів, забезпечення виробництва ресурсами, а також доставку готової продукції споживачеві відповідно до встановлених умов, обсягів і строків [1].

Матвієнко-Біляєва Г. Л., відмічає, що логістика забезпечує координацію всіх операцій, пов'язаних із рухом продукції: від надходження сировини та матеріалів на підприємство, їх внутрішньовиробничої обробки та переміщення, до постачання готової продукції кінцевому споживачеві. При цьому важливо зазначити, що зведення логістики лише до функцій транспортування та зберігання є надто вузьким і неповним підходом. Сучасна логістика охоплює повний життєвий цикл товару та включає процеси закупівлі, виробництва, розподілу, сервісного обслуговування та супровідного інформаційного забезпечення [2].

У контексті економіки логістика поєднує як наукові дослідження, так і практичні інструменти оптимізації руху не лише матеріальних потоків (сировини, напівфабрикатів, товарів), а й пов'язаних із ними інформаційних і фінансових потоків - від першоджерела до кінцевого споживача. Отже, логістика виконує інтеграційну функцію, яка забезпечує узгоджене функціонування всіх складових системи постачання, виробництва та збуту.

Смоляр Л., Жигалкевич Ж., Тюх Н., дотримуються думки, що для результативного управління матеріальними потоками необхідно враховувати

цілу низку взаємопов'язаних чинників, зокрема: обґрунтований вибір транспортних засобів для доставки вантажів; розробка ефективних маршрутів переміщення сировини, напівфабрикатів та готової продукції до складів і точок реалізації; визначення доцільного рівня складських запасів сировини; вибір кількості та оптимального розташування оптових складів і логістичних центрів.

Головна мета ефективного управління матеріальними потоками полягає у забезпеченні раціонального, безперервного та своєчасного переміщення всіх матеріальних ресурсів на кожному етапі логістичного ланцюга - від виробника або постачальника до кінцевого споживача. При цьому ключовими завданнями є мінімізація логістичних витрат, скорочення термінів виконання замовлень, оптимізація обсягів складських залишків і досягнення високих стандартів клієнтського обслуговування. Раціональне управління матеріальними потоками також включає ефективне використання матеріально-технічної бази, зниження ризиків у логістичних процесах і забезпечення гнучкості системи щодо змін у зовнішньому середовищі. Зрештою, це сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його ринкових позицій та довготривалій стабільності розвитку [18].

При цьому витрати, пов'язані з реалізацією зазначених логістичних операцій, можуть сягати до 50% загальної суми логістичних витрат підприємства.

Транспортна логістика - це напрям логістики, що охоплює процеси планування, організації, управління та контролю за переміщенням матеріальних ресурсів у просторі з використанням різних видів транспорту. Вона забезпечує фізичне переміщення вантажів між постачальниками, виробниками, посередниками та споживачами, формуючи ключову ланку логістичного ланцюга [4].

Основними завданнями транспортної логістики є вибір оптимального виду транспорту, маршруту, розрахунок витрат, забезпечення безпеки вантажу, дотримання строків доставки та мінімізація транспортних витрат. Вона також включає координацію взаємодії між учасниками транспортного процесу,

управління документацією та використання цифрових технологій для відстеження вантажів у режимі реального часу.

Ефективна транспортна логістика сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, зниженню загальних логістичних витрат та забезпеченню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Крім того, транспортна логістика відіграє ключову роль у формуванні стратегії дистрибуції продукції, забезпечуючи оперативне реагування на зміни попиту та адаптацію до географічних особливостей ринку. Вона тісно пов'язана з іншими логістичними підсистемами: складською, закупівельною, виробничою та інформаційною логістикою, утворюючи єдиний функціональний механізм, спрямований на досягнення логістичних цілей підприємства.

Шкригун Ю. О., підкреслює, що у сучасних умовах розвитку цифрової економіки транспортна логістика активно використовує інноваційні рішення: GPS-моніторинг, автоматизовані системи управління автопарком, цифрові транспортні платформи, штучний інтелект для прогнозування маршрутів та оптимізації завантаження транспорту. Це дозволяє значно підвищити точність планування, зменшити витрати пального, скоротити простої та уникати затримок у доставці.

Таким чином, транспортна логістика є не лише інструментом доставки, а й важливим елементом стратегічного управління підприємством, від ефективності якого залежать рентабельність операційної діяльності, якість обслуговування клієнтів і рівень логістичної адаптивності до зовнішніх викликів [35].

Транспорт - об'єкт транспортної логістики, що займається перевезеннями людей та вантажів. Транспорт є системою, що складається з двох підсистем: транспорт загального та незагального користування. Транспорт загального користування - галузь національної економіки, яка задовольняє потреби у перевезеннях вантажів та пасажирів усіх секторів господарства. Цей вид транспорту обслуговує потреби в обігу товарів та перевезеннях громадян. Його

часто називають магістральним транспортом, де "магістраль" вказує на основну лінію в системі шляхів сполучення [23].

Поняття транспорту загального користування охоплює: залізничний; водний транспорт (морський та річковий); автомобільний; повітряний; трубопровідний транспорт.

Внутрішньовиробничий транспорт, або транспорт незагального користування, - це система транспортних засобів і засобів переміщення, яка забезпечує переміщення матеріалів, сировини, напівфабрикатів, комплектуючих і готової продукції в межах одного підприємства чи виробничого комплексу. Його основне призначення - забезпечення безперервності та ритмічності виробничого процесу шляхом своєчасного постачання ресурсів до відповідних робочих зон, цехів, складів, ділянок або ліній. Такий транспорт не виконує функцій перевезення між підприємствами чи зовнішніми контрагентами, тому й не відноситься до транспорту загального користування.

До внутрішньовиробничого транспорту належать: конвеєри (стрічкові, роликові, ланцюгові), електрокари, навантажувачі, гідравлічні візки, вантажні ліфти, крани, транспортні роботи та автоматизовані транспортні системи.

Особливістю цього виду транспорту є його тісна інтеграція у виробничу інфраструктуру підприємства, підпорядкованість технологічному процесу та вимогам безпеки, компактність маршрутів і висока частота вантажопереміщень. Ефективна організація внутрішньовиробничого транспорту є критично важливою для зниження простоїв, зменшення ручної праці, підвищення продуктивності та зниження витрат у логістичній системі підприємства.

Панчук О.В., констатує, що основними завданнями транспортної логістики також є: планування та оптимізацію маршрутів перевезення з урахуванням вартості, відстані, часу доставки, стану інфраструктури та режимів руху; вибір найбільш доцільного виду транспорту (автомобільного, залізничного, авіаційного, морського або комбінованого) залежно від характеру вантажу, термінів і географії поставок; забезпечення надійності та безпеки

транспортування матеріальних ресурсів, у тому числі вантажів, що потребують спеціальних умов (температурний режим, герметичність, охорона тощо); розрахунок транспортних витрат та їх мінімізація, у тому числі шляхом консолідації вантажів, використання повного завантаження транспорту, зменшення холостого пробігу; організація документообігу - оформлення транспортних, митних, страхових та супровідних документів; моніторинг та контроль виконання перевезень у реальному часі, управління змінами маршруту в разі непередбачуваних обставин; координація взаємодії між усіма учасниками логістичного процесу - постачальниками, перевізниками, митними органами, складськими операторами та споживачами; використання логістичних IT-рішень для автоматизації процесів управління транспортом, зокрема TMS (Transportation Management System), GPS-систем, трекінгових платформ [13].

Комплексне вирішення цих завдань дозволяє досягти високої ефективності перевезень, скоротити терміни доставки та витрати, а також забезпечити стабільну роботу логістичного ланцюга загалом.

Основна мета транспортної логістики полягає у раціональній організації перевезень матеріальних ресурсів таким чином, щоб забезпечити безперебійне постачання продукції, дотримання термінів доставки, зниження транспортних витрат і максимальне використання вантажоперевізних потужностей. Це досягається шляхом вибору оптимальних маршрутів, видів транспорту, режимів перевезення, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для планування, моніторингу та контролю логістичних операцій. У результаті ефективно організована транспортна логістика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню партнерських зв'язків і покращенню загальної логістичної ефективності.

Давідіч Ю.О. підкреслює: у контексті стратегічного управління підприємством, транспортна логістика виконує не лише операційну, а й аналітичну функцію - вона дозволяє прогнозувати зміни у транспортних потоках, адаптуватися до сезонних або регіональних коливань попиту,

оперативно реагувати на затримки чи форс-мажорні обставини. Оптимальне управління транспортною логістикою також передбачає інтеграцію із системами постачання та дистрибуції, що дозволяє забезпечити цілісність логістичного процесу [16].

Крім економічних факторів, сучасна транспортна логістика враховує екологічні вимоги, питання енергоефективності та безпеки перевезень. Зростає значення концепції "зелених перевезень", яка передбачає використання альтернативних видів палива, оптимізацію маршрутів задля зниження викидів CO₂, а також впровадження сталих логістичних практик.

Таким чином, транспортна логістика - це не лише технічна діяльність з перевезення вантажів, а складний управлінський процес, що охоплює стратегічне планування, оперативну координацію, впровадження інновацій та орієнтацію на сталий розвиток. Її ефективність безпосередньо впливає на вартість продукції, рівень задоволеності клієнтів і позиції підприємства на ринку.

1.2 Сучасні концепції управління логістичними процесами

Сучасні концепції управління логістичними процесами спрямовані на досягнення високої ефективності функціонування підприємств шляхом інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у єдину координовану систему. В умовах динамічного ринку, цифрової трансформації та глобалізації бізнесу класичні підходи до логістики поступово доповнюються або трансформуються в новітні концепції, які враховують гнучкість, адаптивність, клієнтоорієнтованість і сталий розвиток.

До найпоширеніших сучасних концепцій управління логістичними процесами належать:

1. Логістика Just-in-Time (JIT). Концепція Just-in-Time, що виникла в Японії (особливо на підприємствах Toyota), базується на ідеї доставляння матеріалів, комплектуючих і готової продукції саме в той момент, коли вони

необхідні у виробничому або споживчому циклі. Основною метою є зменшення запасів до мінімально можливого рівня, що дозволяє зменшити витрати на зберігання, уникнути перевиробництва, знизити втрати від псування чи морального старіння продукції. Для ефективного функціонування ЛТ-системи потрібна висока надійність постачальників, точне планування виробництва та добре розвинена інформаційна інфраструктура. Серед основних ризиків - вразливість до перебоїв у поставках та нестабільності на ринку.

2. Supply Chain Management (SCM). Управління ланцюгами постачання (SCM) - це стратегічна концепція, що розглядає всю логістичну систему підприємства як єдиний інтегрований процес, охоплюючи не тільки внутрішні логістичні функції, але й взаємодію із зовнішніми партнерами: постачальниками, логістичними провайдерами, роздрібними мережами [2].

Метою SCM є досягнення синергії та узгодженості дій між усіма учасниками ланцюга поставок, скорочення часу проходження товару через логістичний ланцюг, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів. Важливою складовою SCM є обмін інформацією між партнерами в режимі реального часу, використання ERP-систем і цифрових платформ.

3. Lean-логістика. Lean-логістика базується на принципах бережливого виробництва (Lean Manufacturing) та зосереджена на усуненні всіх видів втрат у логістичних процесах, які не створюють доданої вартості. Серед типових втрат: надлишкові запаси, нераціональні переміщення, тривалі простої, надвиробництво, дефекти та неефективна обробка інформації.

Ковалишин С. В., відмічає, що основна мета Lean-логістики - досягнення максимальної цінності для клієнта при мінімальних витратах ресурсів. Такий підхід вимагає високого рівня стандартизації процесів, участі персоналу в удосконаленні операцій та постійного вдосконалення (Kaizen).

4. Agile-логістика. Agile-логістика (гнучка логістика) орієнтована на забезпечення швидкої адаптації логістичних систем до змін у зовнішньому середовищі - таких як коливання попиту, перебої в постачанні, сезонність або непередбачувані події (наприклад, пандемії чи кризи). Вона базується на

використанні гнучких, модульних процесів, широкому впровадженні цифрових інструментів для моніторингу та аналітики, а також на тісній співпраці з усіма учасниками логістичного ланцюга. Agile-логістика дозволяє уникати надмірного бюрократизму, оперативно перебудовувати маршрути, змінювати постачальників і реагувати на зміну вимог клієнтів практично в режимі реального часу [7].

5. Зелена логістика (Green Logistics). Концепція зеленої логістики виникла як відповідь на екологічні виклики, пов'язані з надмірними викидами парникових газів, забрудненням довкілля та виснаженням природних ресурсів. Вона спрямована на зменшення негативного впливу логістичних операцій на навколишнє середовище шляхом використання енергоефективних транспортних засобів, альтернативних видів палива (біопаливо, електроенергія), повторного використання пакувальних матеріалів, оптимізації маршрутів доставки з екологічним урахуванням, це дозволить знизити витрати, покращити репутацію компанії, сприяти дотриманню міжнародних екологічних стандартів і залучити споживачів, орієнтованих на сталий розвиток.

6. Цифрова логістика (Digital Logistics). Digital Logistics - це концепція, що передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі етапи логістичних процесів: від планування та моніторингу до управління ризиками та оптимізації ресурсів. До основних інструментів належать: IoT (Інтернет речей) для відстеження вантажів і стану транспорту, Big Data для прогнозування попиту й оптимізації маршрутів, AI/ML (штучний інтелект і машинне навчання) для автоматичного прийняття рішень, блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки обміну інформацією. Digital Logistics підвищує оперативність, точність і адаптивність логістичних систем, знижує людський фактор та забезпечує конкурентні переваги в умовах цифрової економіки [8].

Черленяк І. І., акцентує на тому, що сучасні концепції управління логістичними процесами ґрунтуються на прагненні до підвищення ефективності, гнучкості та екологічності логістичних операцій у відповідь на

виклики глобалізації, цифрової трансформації та зростаючих очікувань споживачів. Однією з найвідоміших є концепція Just-in-Time (JIT), що передбачає постачання матеріалів, комплектуючих і продукції точно в момент їх використання. Це дозволяє мінімізувати запаси та витрати на зберігання, однак вимагає високої надійності постачань і синхронізації процесів.

Прикладом ефективного впровадження JIT є виробничі підприємства Toyota, де деталі доставляються безпосередньо до складальної лінії в точно визначений момент, зводячи до мінімуму потребу у складуванні [32].

Інша провідна концепція - Supply Chain Management (SCM), що охоплює управління всією ланкою постачання: від сировинного джерела до кінцевого споживача. SCM забезпечує стратегічну інтеграцію внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів та побудову ефективних партнерських відносин. Яскравим прикладом успішної реалізації SCM є компанія Zara, яка завдяки тісній координації дизайнерів, фабрик, складів та роздрібною мережі здатна запускати нову модель одягу у продаж менш ніж за три тижні.

Lean-логістика базується на принципах ощадливого виробництва та спрямована на усунення всіх видів втрат у логістичних процесах, що не створюють доданої вартості. Це, зокрема, надлишкові запаси, зайві переміщення чи очікування. Amazon активно використовує lean-інструменти у своїх логістичних центрах, де за допомогою автоматизації, оптимізації розташування товарів і скорочення ручної праці досягає високої продуктивності обробки замовлень [9].

У свою чергу, Agile-логістика акцентує увагу на здатності логістичних систем швидко адаптуватися до змін у попиті чи умовах зовнішнього середовища. Гнучкість, модульність і цифровізація є її ключовими характеристиками. Наприклад, компанія Procter & Gamble у період пандемії COVID-19 успішно реалізувала agile-підхід, оперативно змінюючи маршрути доставки та логістичні пріоритети в умовах глобальних порушень ланцюгів постачання.

Зелена логістика (Green Logistics) спрямована на зменшення негативного впливу логістичних операцій на довкілля. Вона передбачає використання екологічного транспорту, оптимізацію маршрутів з екологічної точки зору, повторне використання пакувальних матеріалів. Компанія DHL реалізує масштабну програму GoGreen, що включає перехід на електротранспорт, енергоощадні склади та цифрові інструменти для екологічного планування перевезень.

Цифрова логістика (Digital Logistics) інтегрує новітні інформаційні технології, такі як штучний інтелект, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та блокчейн, для підвищення точності, автоматизації та прозорості логістичних процесів. Компанія Maersk, один із лідерів глобальних морських перевезень, використовує IoT-сенсори для моніторингу контейнерів у режимі реального часу та впроваджує блокчейн-рішення для прозорого обміну даними з клієнтами [19].

Усі зазначені концепції, хоча й відрізняються за підходами, мають спільну мету - забезпечити стабільність, ефективність та інноваційність логістичних процесів відповідно до вимог сучасної економіки. Їх практичне впровадження дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування та посилити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Практичне впровадження цих концепцій дозволяє підприємствам досягати високої операційної ефективності, знижувати логістичні витрати, скорочувати тривалість циклів постачання та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Завдяки оптимізації процесів переміщення, зберігання, обробки інформації та взаємодії з партнерами, компанії отримують можливість гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшують ризики перебоїв у постачанні та забезпечують сталий розвиток логістичної інфраструктури. У результаті такі підприємства підвищують свою конкурентоспроможність, швидше впроваджують інновації та зміцнюють свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку [22].

Крім того, впровадження сучасних логістичних концепцій сприяє створенню інтегрованих логістичних систем, де всі учасники ланцюга постачання від постачальників сировини до кінцевих споживачів діють у єдиному інформаційному та управлінському просторі. Це забезпечує прозорість потоків ресурсів, оперативність прийняття рішень і підвищення надійності логістичних операцій. Застосування цифрових технологій, таких як системи управління транспортом (TMS), складським господарством (WMS), ERP та аналітичних платформ, дозволяє підприємствам прогнозувати попит, керувати запасами в реальному часі, оптимізувати маршрути та уникати надмірного завантаження інфраструктури.

Суттєвою перевагою є також зменшення впливу людського фактора, автоматизація рутинних операцій, підвищення точності обліку та моніторингу.

У довгостроковій перспективі це дає змогу підприємству знижувати капітальні та операційні витрати, прискорювати обіг ресурсів і формувати гнучку логістичну політику. Крім того, орієнтація на сталі логістичні практики (зокрема зелену логістику) дозволяє підприємству відповідати екологічним вимогам та стандартам корпоративної соціальної відповідальності, що є важливим чинником репутаційної стабільності та залучення інвестицій.

Трушкіна Н. В., Сергієва О. Р., Шкригун Ю. О. відмічають, що у контексті глобалізації ринків та цифровізації економіки, ефективна логістика стає не просто складовою операційної діяльності, а ключовим чинником формування стратегії підприємства. Вона дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й розширювати географію поставок, швидко виходити на нові ринки, адаптуватися до вимог міжнародної логістичної інфраструктури. Особливо актуальним є це для компаній, які працюють у форматі e-commerce, де швидкість, точність і зручність доставки прямо впливають на рівень лояльності споживача та обсяги продажу [33].

Впровадження гнучких логістичних рішень також дає змогу швидко перебудувувати виробничі та дистрибуційні ланцюги у разі виникнення кризових ситуацій - порушення постачань, зміни валютного курсу, зміни

регуляторних норм чи форс-мажорів. Таким чином, логістика перестає бути виключно інструментом обслуговування виробництва чи збуту і трансформується в потужний елемент інноваційного, стратегічного та маркетингового потенціалу підприємства, що прямо впливає на його стійкість, адаптивність і здатність до розвитку в умовах постійних змін.

Гринько Т. В. звертає увагу на те, що розвиток логістичних технологій також стимулює появу нових бізнес-моделей, зокрема орієнтованих на сервіс (наприклад, *logistics-as-a-service*), що дозволяє компаніям зосередитися на своїй ключовій діяльності, передаючи логістичні функції на аутсорсинг професійним провайдерам. Таке делегування сприяє підвищенню якості логістичних послуг, скороченню витрат на інфраструктуру, зменшенню ризиків, а також використанню досвіду і технологій, які підприємство самостійно не змогло б впровадити.

Окрему роль у сучасних умовах відіграє інформаційна інтеграція всередині логістичних систем. Забезпечення безперервного обміну даними між виробництвом, складами, транспортом і споживачем дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, аналізувати показники ефективності (KPI), моделювати сценарії розвитку подій та запобігати збоям. Інтелектуалізація логістики через впровадження аналітичних платформ, хмарних рішень і штучного інтелекту (AI) дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного та предиктивного, що особливо важливо в умовах високої мінливості середовища [29].

Сучасна логістика активно сприяє інтеграції екологічних та соціальних стандартів у бізнес-практику. Компанії, які орієнтуються на принципи сталого розвитку, все частіше впроваджують політику відповідального використання ресурсів, скорочення вуглецевого сліду, оптимізації пакування й утилізації відходів. Це формує не лише позитивний імідж бренду, але й сприяє довгостроковій економічній вигоді, залученню партнерів, інвесторів та лояльних споживачів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЛОГІСТИКИ У ТОВ "МРІЯ"

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "МРІЯ"

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі виступає товариство з обмеженою відповідальністю «МРІЯ», що знаходиться в селі Кривохижинці Могилів-Подільського району Вінницької області за адресою: вул. Миру, 26. Це підприємство функціонує у сфері сільськогосподарського виробництва й належить до ключових аграрних господарств регіону, які забезпечують випуск конкурентної продукції.

Основне призначення та стратегічна мета діяльності ТОВ «МРІЯ» полягають у забезпеченні споживачів якісною продукцією рослинництва й тваринництва, її подальшій переробці та реалізації на ринку. Підприємство прагне підвищити ефективність аграрного виробництва шляхом упровадження сучасних технологічних рішень, залучення інвестиційних та кредитних ресурсів, модернізації матеріально-технічної бази і раціонального використання земельних та природних ресурсів. Важливою складовою його діяльності є формування пропозиції конкурентоспроможних продуктів для забезпечення потреб внутрішнього ринку.

ТОВ «МРІЯ» функціонує як самостійний суб'єкт господарювання, який володіє власними матеріальними ресурсами, фінансами та земельними активами. Підприємство має повний комплекс майнових і немайнових прав, наданих засновниками або отриманих у ході здійснення господарської діяльності. Його робота ґрунтується на принципах самофінансування, економічної самостійності та повної відповідальності за результати виробничих і фінансових процесів.

Предмет діяльності ТОВ «МРІЯ» охоплює вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур, зокрема зернових (за винятком рису), бобових, олійних та технічних рослин. Провідними культурами в структурі

виробництва є озима пшениця, кукурудза, озимий ячмінь, соя, озимий ріпак і соняшник. Поряд із рослинництвом підприємство активно здійснює діяльність у галузі тваринництва, включаючи розведення свиней та великої рогатої худоби, а також виробництво молока і м'яса. Крім того, господарство здійснює переробку вирощеної продукції та її реалізацію на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Підприємство також виконує низку супутніх функцій, серед яких технічне обслуговування, модернізація та відновлення сільськогосподарської техніки й обладнання, впровадження сучасних технологічних рішень, організація оптової та роздрібної торгівлі, а також здійснення комерційних і посередницьких операцій. Такий багатовекторний підхід, що поєднує виробничі процеси, переробку і збут, забезпечує ТОВ «МРІЯ» стабільні фінансово-економічні результати, сприяє розвитку аграрної галузі Вінницької області та формує імідж інноваційно-орієнтованого й конкурентоспроможного підприємства.

Організаційна структура ТОВ «МРІЯ» включає ключові виробничі підрозділи, що забезпечують замкнутий цикл аграрного виробництва. До їх складу належать тракторна бригада, рільничий підрозділ та свиноферма.

Тракторна бригада виконує комплекс механізованих робіт - від підготовки ґрунту і проведення посівної кампанії до догляду за посівами, збирання врожаю та його транспортування. Рільничий підрозділ відповідає за планування сівозмін, управління родючістю ґрунтів, внесення добрив та забезпечення стабільного рівня врожайності. Свиноферма спеціалізується на утриманні та відгодівлі свиней із використанням сучасних технологічних рішень у сфері годівлі, ветеринарного забезпечення та контролю продуктивності тварин [3].

До складу функціональних підрозділів товариства з обмеженою відповідальністю «МРІЯ» входять планово-економічний, бухгалтерський, інженерний, агрономічний відділи, а також відділ кадрів (рис.2.1).

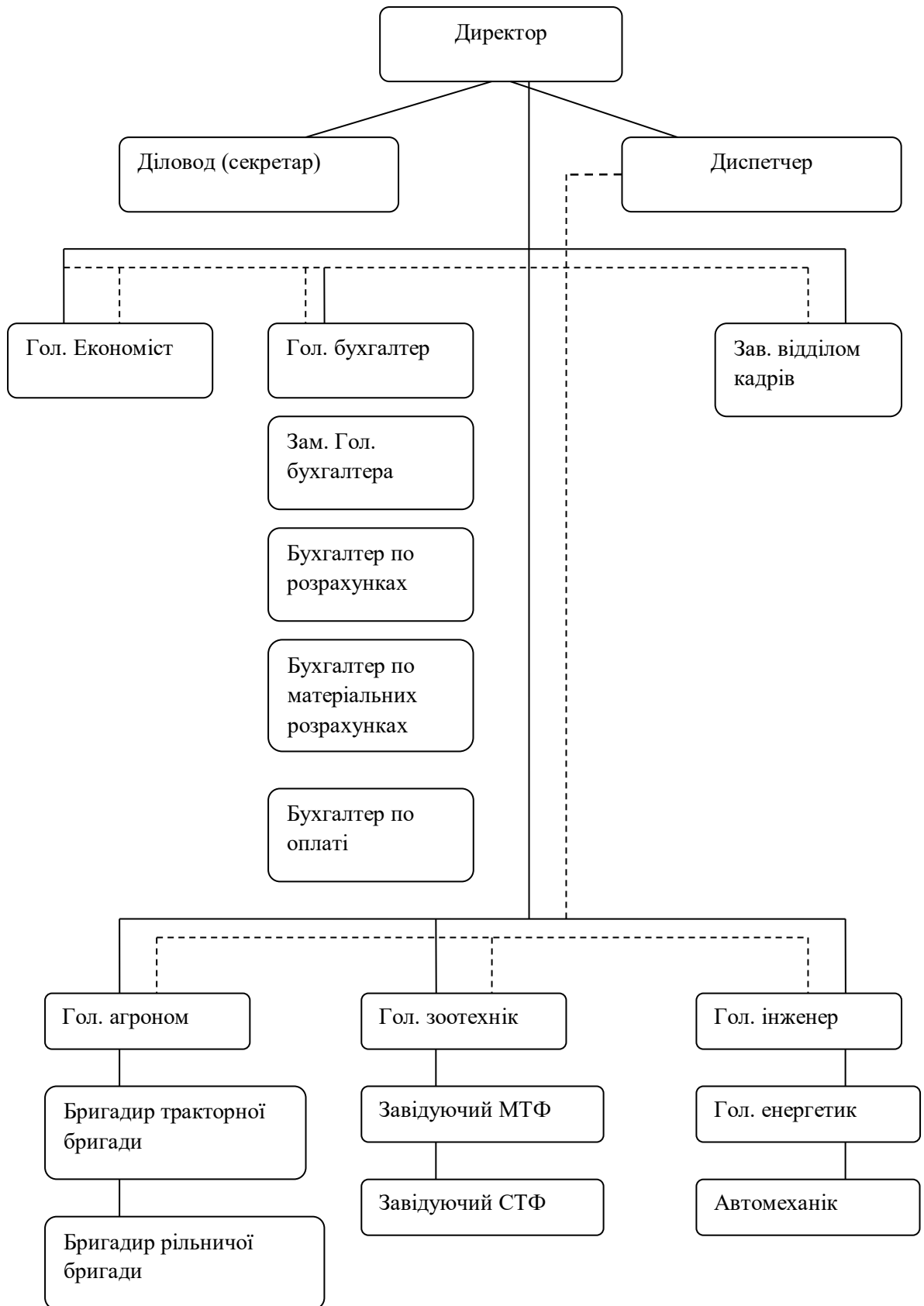


Рис. 2.1 Управлінська структура ТОВ «МРІЯ»

У 2024 році у товаристві з обмеженою відповідальністю «МРІЯ» було проведено скорочення управлінського персоналу. Такі кадрові зміни стали наслідком оптимізації системи управління, впровадження автоматизованих програм для ведення обліку та підвищення ефективності розподілу функцій між підрозділами. Зменшення адміністративного штату дозволило підприємству знизити витрати на управління та підвищити продуктивність роботи управлінського апарату.

На противагу лінійній структурі, функціональна система управління передбачає значне розширення кількості вертикальних взаємозв'язків - як основних, так і допоміжних, кількість яких може зрости у два-три рази. Такий тип організації дає змогу досягти вищої спеціалізації окремих управлінських функцій і забезпечує більш ефективний контроль за виконанням виробничих процесів.

Таблиця 2.1

Склад та структура працівників апарату управління в ТОВ «МРІЯ»

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, чол.			Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Керівники	1	1	1	4	4,2	5
2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові	9	9	7	36	37,50	35
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	15	14	12	60	58,3	60
Всього	25	24	20	100	100	100

Для ТОВ «МРІЯ» найбільш раціональною є лінійно-функціональна система управління, яка поєднує переваги лінійної моделі - чітку ієрархічну підпорядкованість, дисциплінованість та персональну відповідальність - із консультативною підтримкою функціональних підрозділів. Така організація управлінського процесу дозволяє зберігати централізоване керівництво, одночасно підвищуючи гнучкість та швидкість ухвалення рішень на різних рівнях управління.

Господарська діяльність будь-якого підприємства пов'язана з отриманням прибутку, який формується внаслідок виконання основних видів діяльності, зокрема виробництва та реалізації продукції, а також додаткових операцій - таких як випуск цінних паперів, отримання альтернативних доходів та інші фінансові операції. Прибуток є важливою складовою виручки від реалізації, що зумовлює необхідність проведення детального аналітичного дослідження виробничо-фінансових процесів та систематичної оцінки фінансового стану підприємства [24].

Фінансова політика підприємства має бути зорієнтована на забезпечення стабільного надходження та раціонального використання фінансових ресурсів, дотримання кредитної та розрахункової дисципліни і підтримання достатнього рівня фінансової стійкості. Саме ці умови є фундаментом ефективного функціонування підприємства та його подальшого розвитку. Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «МРІЯ» у 2022-2024 рр. відображено у табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «МРІЯ», 2022-2024 рр.,

тис. грн.

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання	Власний капітал
2022	2 705 000	362 000	5 400 000	628 000	4 772 000
2023	3 229 000	371 000	6 379 000	1 326 000	5 053 000
2024	7 208 000	726 000	6 750 000	1 087 000	5 663 000

Така динаміка свідчить, що підприємство активно розвивається та має високий потенціал для подальшого зростання доходу в наступні роки (рис 2.2.).

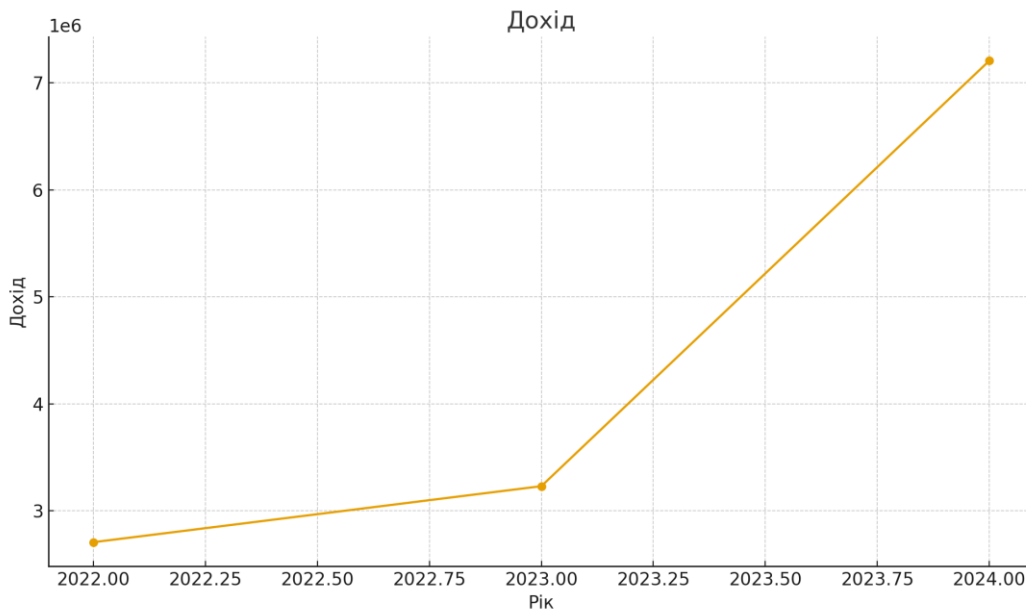


Рисунок 2.2. Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «МРІЯ», 2022-2024 рр.

Розглянемо динаміку доходу ТОВ: розрахуємо абсолютний приріст:
 2023 р. до 2022 р.: $3\,229\,000 - 2\,705\,000 = +524\,000$ грн.
 2024 р. до 2023 р.: $7\,208\,000 - 3\,229\,000 = +3\,979\,000$ грн.
 Сумарний приріст за 2022-2024 рр.: $7\,208\,000 - 2\,705\,000 = +4\,503\,000$ грн.

Темпи зростання доходу:

2023/2022 рр.: $(3\,229\,000 / 2\,705\,000) \times 100 = 119,4\%$ (зростання на 19,4 %)
 2024/2023 рр.: $(7\,208\,000 / 3\,229\,000) \times 100 = 223,3\%$ (зростання на 123,3 %)

Отже, підприємство демонструє чітку позитивну тенденцію: з 2022 по 2024 рр. дохід збільшився на 166 %, тобто у 2,66 рази. Це свідчить про розширення операційної діяльності, зростання клієнтської бази або підвищення цін на продукцію/послуги.

У 2024 році спостерігається різке збільшення доходу на 3,98 млн. грн., що більш ніж удвічі перевищує рівень 2023 року. Це може бути наслідком: виходу на нові ринки; розширення асортименту; успішної маркетингової політики; укладення кількох великих контрактів; інвестицій у виробничі потужності.

Темп зростання у 2024 році є надзвичайно високим - 123 %, що означає подвоєння обсягу доходів за рік. Таке прискорення вказує на значне посилення конкурентних позицій підприємства.

Середньорічне зростання 63,5 % свідчить про високу динаміку розвитку. Якщо тенденція збережеться, підприємство може досягти доходу понад 10 млн. грн. уже в найближчі роки.

Попри зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «МРІЯ» у 2022-2024 рр. динаміка чистого прибутку показала стабільне зростання, яке свідчить про підвищення ефективності діяльності та покращення фінансових результатів. У 2022 році підприємство отримало 362 000 грн. чистого прибутку, що є базовим рівнем для подальшого порівняння. У 2023 році прибуток зріс до 371 000 грн., тобто збільшився на 9 000 грн. або приблизно на 2,5 %, що вказує на помірне, але стає поліпшення результативності. Найбільш суттєве зростання спостерігається у 2024 році, коли чистий прибуток досяг 726 000 грн, що на 355 000 грн. більше, ніж у попередньому році, та відповідає приросту на 95,7 %. Загальний приріст прибутку за три роки становить 364 000 грн, а сукупний темп зростання перевищує 100 %, що означає фактичне подвоєння фінансового результату.

Така динаміка свідчить про ефективніше використання ресурсів, можливе збільшення маржинальності продукції чи послуг, оптимізацію витрат або зростання доходів, яке випереджає витратну частину. Різне підвищення прибутковості у 2024 році може бути пов'язане з масштабуванням операцій, укладенням вигідних контрактів, підвищенням продуктивності чи впровадженням управлінських рішень, що зменшили собівартість. Загалом, фінансові результати ТОВ «МРІЯ» свідчать про зміцнення позицій підприємства, покращення ефективності діяльності та створюють основу для подальшого економічного зростання (рис. 2.3.).

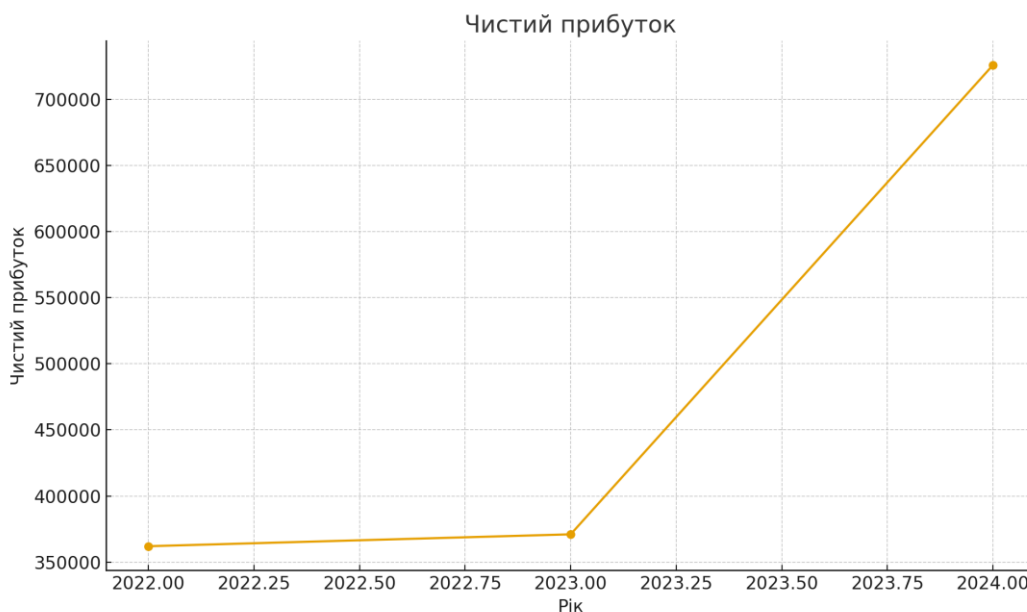


Рисунок 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «МРІЯ», 2022-2024 рр.

Щодо динаміки обсягу активів ТОВ «МРІЯ» то у 2022-2024 рр. вони демонструють стабільне зростання, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та підвищення його інвестиційного потенціалу. У 2022 році загальна вартість активів становила 5 400 000 грн. і була вихідною точкою для подальшої динаміки. У 2023 році активи збільшилися до 6 379 000 грн., тобто приріст становив 979 000 грн. або близько 18,1 %. Це зростання може відображати оновлення основних засобів, інвестування у виробничі потужності, розширення оборотних ресурсів або збільшення ринкової активності підприємства. У 2024 році вартість активів зросла до 6 750 000 грн., що означає додатковий приріст у 371 000 грн. або 5,8 % порівняно з попереднім роком. Хоча темп зростання у 2024 році є нижчим, ніж у 2023-му, він підтверджує тенденцію до системного розширення активів та стабільного інвестування у розвиток.

Загальний приріст активів за три роки становить 1 350 000 грн., а сукупний темп зростання сягає приблизно 25 %, що свідчить про нарощування потенціалу для подальшої операційної та фінансової діяльності. Поступове збільшення активів формує підґрунтя для зростання виробничих можливостей, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості

підприємства. Вищі значення активів також можуть свідчити про зростання обсягів оборотних коштів, розширення запасів, зростання дебіторської заборгованості або збільшення інвестицій у необоротні активи. Таким чином, підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку, підтримуючи стабільне нарощування свого майнового потенціалу та забезпечуючи основу для подальшого зміцнення фінансової стійкості (рис.2.4.)

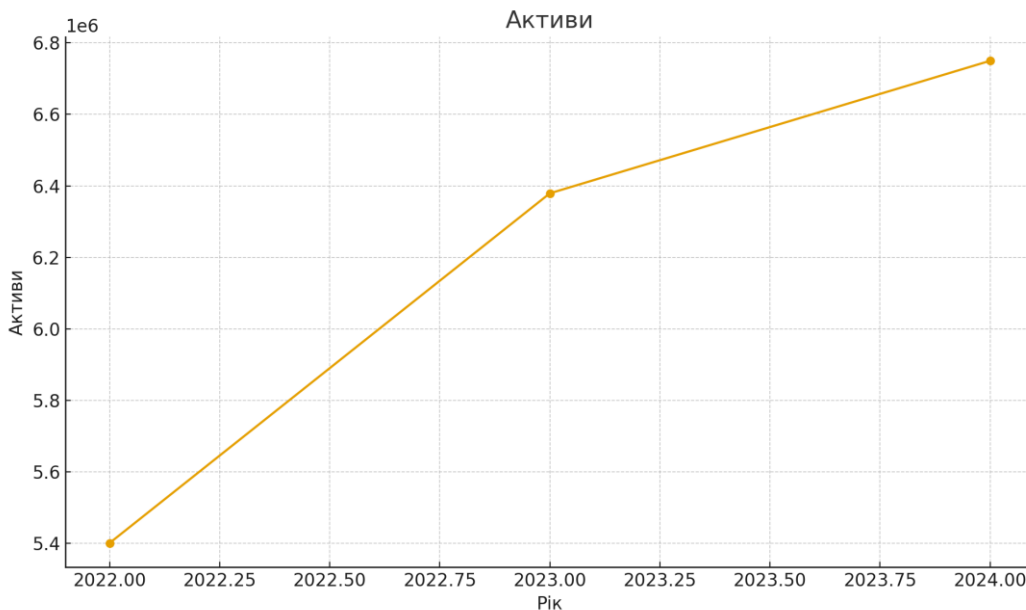


Рисунок 2.4. Динаміка обсягу активів ТОВ «МРІЯ», 2022-2024 рр.

Аналіз динаміки зобов'язань ТОВ «МРІЯ» у 2022-2024 рр. свідчить про динаміку, що відображає особливості фінансування діяльності та управління борговим навантаженням. У 2022 році загальна сума зобов'язань становила 628 000 грн. і була відносно невисокою, що свідчило про помірну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2023 році обсяг зобов'язань зріс до 1 326 000 грн, тобто збільшився на 698 000 грн. або на 111,1 %. Таке суттєве зростання може бути пов'язане зі збільшенням обсягів закупівель, укладанням короткострокових кредитних угод, інвестиційними рішеннями або розширенням операційної діяльності, які вимагали додаткового фінансування.

У 2024 році зобов'язання зменшилися до 1 087 000 грн, що означає скорочення на 239 000 грн. або на 18,0 % порівняно з 2023 роком. Це може

свідчити про погашення частини боргів, зменшення потреби у позикових ресурсах, зростання власного фінансування або підвищення ефективності управління ліквідністю. Незважаючи на те, що рівень зобов'язань у 2024 році залишається вищим, ніж у 2022-му, тенденція до їх скорочення є ознакою покращення фінансової стійкості підприємства.

Загальний приріст зобов'язань за три роки становить 459 000 грн, однак головним позитивним фактором є їх зниження у 2024 році на тлі зростання доходів, активів та чистого прибутку. Така комбінація свідчить про зменшення боргового навантаження, підвищення автономії підприємства та ефективніше використання власних ресурсів. Динаміка зобов'язань у поєднанні з іншими фінансовими показниками дозволяє стверджувати, що підприємство рухається у напрямку зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від позикового капіталу (рис.2.5.).

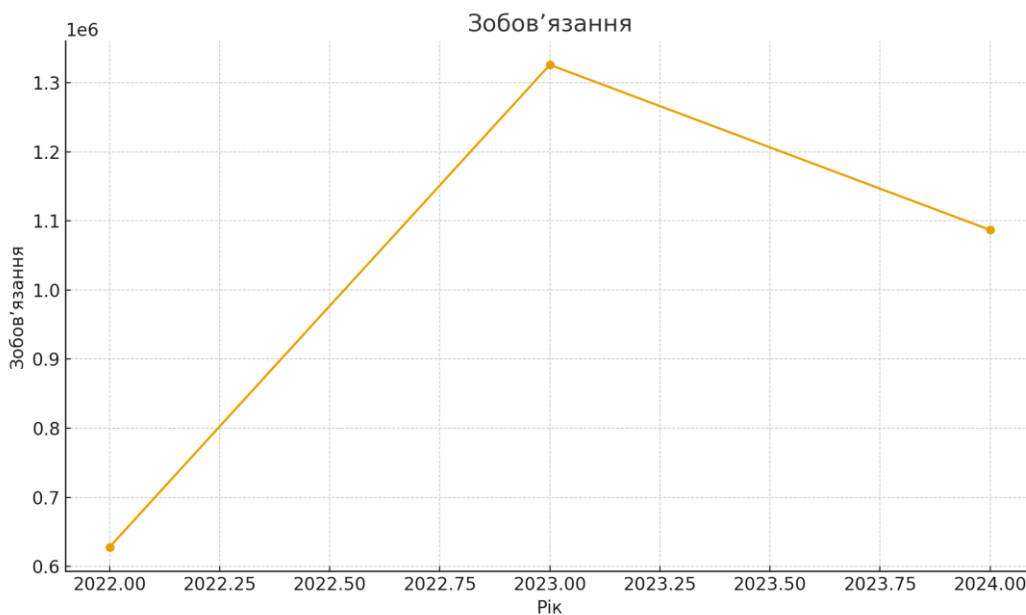


Рисунок 2.5. Динаміка зміни зобов'язань ТОВ «МРІЯ», 2022-2024 рр.

Для забезпечення комплексної оцінки фінансового стану підприємства недостатньо лише аналізу абсолютних показників активів, власного капіталу, доходів чи прибутку. Важливо визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, якою є його фінансова стійкість, рівень ризику та здатність до своєчасного виконання зобов'язань. Саме тому після встановлення

взаємозв'язку між активами, власним капіталом і зобов'язаннями доцільним є перехід до обчислення основних відносних фінансових показників, які найбільш точно відображають реальний стан підприємства.

Подальший аналіз включатиме розрахунок ключових коефіцієнтів, на основі яких можна визначити динаміку змін, сильні та слабкі сторони фінансової діяльності ТОВ «МРІЯ» та оцінити перспективи його подальшого розвитку. До таких відносних показників належать коефіцієнт фінансового ризику, рентабельність діяльності, коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт автономії. Їх обчислення дає змогу не лише охарактеризувати поточний стан підприємства, а й порівняти його показники в динаміці та сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності господарської діяльності.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) для ТОВ за 2022-2024 роки, за формулою:

$$\text{Кфс} = \text{Активи} / \text{Зобов'язання}$$

Норма: > 1,5-2 - підприємство фінансово стійке, чим більше значення даного коефіцієнта, тим кращий рівень стабільності.

2022 рік: Активи = 6 904 300 грн. Зобов'язання = 3 265 100 грн.

$$\text{Кфс} = 6\,904\,300 / 3\,265\,100 = 2,11$$

2023 рік: Активи = 14 077 700 грн. Зобов'язання = 7 448 700 грн.

$$\text{Кфс} = 14\,077\,700 / 7\,448\,700 = 1,89$$

2024 рік: Активи = 7 208 000 грн. Зобов'язання = 1 087 000 грн.

$$\text{Кфс} = 7\,208\,000 / 1\,087\,000 = 6,63$$

Отже, у 2022 році ТОВ «МРІЯ» мало стійку фінансову позицію (Кфс = 2,12), у 2023 році значення дещо зменшилося до 1,89, але все ще відповідало нормі. У 2024 році підприємство продемонструвало найвищий рівень фінансової стабільності (Кфс = 6,63), що свідчить про суттєве зниження боргового навантаження та зміцнення фінансової незалежності.

Розрахуємо рентабельність діяльності ТОВ за 2022-2024 рр. на основі формули (ROS): Рентабельність = Чистий прибуток / Дохід × 100 %

2022 рік: Дохід = 2 705 000 грн. Чистий прибуток = 362 000 грн.

Рентабельність діяльності = 13,38 %.

2023 рік: Дохід = 3 229 000 грн. Чистий прибуток = 371 000 грн.

Рентабельність діяльності = 11,49 %.

2024 рік: Дохід = 7 208 000 грн. Чистий прибуток = 726 000 грн.

Рентабельність діяльності = 10,07 %.

Рентабельність діяльності ТОВ «МРІЯ» протягом 2022-2024 рр. має тенденцію до зниження, хоча абсолютні значення чистого прибутку зростають.

Це пояснюється тим, що дохід підприємства зростав значно швидше, ніж прибуток, тобто витрати зростали швидше або маржинальність продукції/послуг зменшувалася.

Отже, аналіз рентабельності діяльності підприємства показав зниження цього показника протягом 2022-2024 років, незважаючи на зростання доходів і чистого прибутку. У 2022 році рентабельність становила 13,38 %, що свідчило про високу ефективність використання ресурсів та раціональне управління витратами. У 2023 році рентабельність знизилася до 11,49 %, що може бути пов'язано зі збільшенням собівартості, витрат на розширення діяльності або змінами у структурі продукції й послуг. У 2024 році рентабельність продовжила знижуватися і становила 10,07 %, що свідчить про суттєві операційні витрати на тлі стрімкого зростання доходу.

Попри зменшення відносного показника, підприємство демонструє стабільне зростання абсолютного прибутку, що вказує на розширення масштабів діяльності та активний розвиток. Зниження рентабельності при різкому збільшенні доходу є типовим для підприємств, які проходять етап інтенсивного росту, потребуючи значних інвестицій у виробничі та організаційні процеси. У довгостроковій перспективі така стратегія може забезпечити загальне зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності роботи.

Розрахую коефіцієнт автономії (Ка) для ТОВ «МРІЯ» за 2022-2024 роки.

$$Ka = (\text{Активи} - \text{Зобов'язання}) / \text{Активи}$$

Норматив: > 0,5 - підприємство фінансово незалежне.

2022 рік: Активи = 6 904 300 грн. Зобов'язання = 3 265 100 грн.

Власний капітал = 6 904 300 – 3 265 100 = 3 639 200 грн.

$$Ka = 3\,639\,200 / 6\,904\,300 = 0,53$$

2023 рік: Активи = 14 077 700 грн. Зобов'язання = 7 448 700 грн.

Власний капітал = 14 077 700 – 7 448 700 = 6 629 000 грн.

$$Ka = 6\,629\,000 / 14\,077\,700 = 0,47$$

2024 рік: Активи 7 208 000 грн. Зобов'язання = 1 087 000 грн.

Власний капітал = 7 208 000 – 1 087 000 = 6 121 000 грн.

$$Ka = 6\,121\,000 / 7\,208\,000 = 0,85$$

Аналіз коефіцієнта автономії показує, що підприємство має достатній рівень власного фінансування та поступово зміцнює свою фінансову незалежність. У 2022 році значення Ка становило 0,53, що свідчило про збалансовану структуру капіталу, де понад половину активів фінансувалося за рахунок власних коштів. У 2023 році коефіцієнт автономії знизився до 0,47, що вказує на певне збільшення боргового навантаження, однак показник залишився близьким до нормативного рівня та не створював загрози фінансовій стійкості.

Найкращу ситуацію спостерігаємо у 2024 році, коли коефіцієнт автономії зріс до 0,85. Це означає, що переважна частина активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу, а залежність від зовнішніх зобов'язань є мінімальною. Такий високий показник свідчить про сильну фінансову позицію, низький ризик втрати платоспроможності та стійку можливість підприємства самостійно покривати свої потреби у фінансових ресурсах. Загалом, динаміка коефіцієнта автономії демонструє позитивну тенденцію до зміцнення фінансової незалежності та підвищення стабільності діяльності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фінансового важеля *або* співвідношення позикового та власного капіталу).

$$K_{фр} = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал}$$

(нормативне значення: < 1 – ризик низький, 1-2 – помірний ризик, 2 – високий фінансовий ризик).

2022 рік: Власний капітал = Активи – Зобов'язання

Активи = 5 400 000 грн. Зобов'язання = 628 000 грн

Власний капітал = 5 400 000 – 628 000 = 4 772 000 грн

$K_{фр} = 628\,000 / 4\,772\,000 = 0,13$

2023 рік: Власний капітал = Активи – Зобов'язання

Активи = 6 379 000 грн. Зобов'язання = 1 326 000 грн

Власний капітал = 6 379 000 – 1 326 000 = 5 053 000 грн

$K_{фр} = 1\,326\,000 / 5\,053\,000 = 0,26$

2024 рік: Власний капітал = Активи – Зобов'язання

Активи = 6 750 000 грн. Зобов'язання = 1 087 000 грн.

Власний капітал = 6 750 000 – 1 087 000 = 5 663 000 грн.

$K_{фр} = 1\,087\,000 / 5\,663\,000 = 0,19$

Аналіз коефіцієнта фінансового ризику показує, що підприємство працює з низьким рівнем залежності від позикових коштів. У 2022 році значення коефіцієнта становило 0,13, що свідчило про дуже низький ризик та стійку фінансову структуру. У 2023 році показник зріс до 0,26 через збільшення зобов'язань, однак навіть це значення залишається у межах допустимого та не становить загрози фінансовій стабільності. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,19, що є позитивним сигналом і свідчить про погашення частини боргів та покращення співвідношення власних і позикових ресурсів. Загалом підприємство демонструє тенденцію до збереження високої автономії, ефективно контролює боргове навантаження та формує стійку основу для подальшого розвитку [18].

2.2 Аналіз системи управління логістичними процесами У ТОВ "МРІЯ"

ТОВ «МРІЯ» - це агропромислове підприємство, діяльність якого спрямована на виробництво продукції рослинництва (зернових, бобових і технічних культур) та тваринництва (вирощування свиней і великої рогатої худоби, виробництво молока й м'яса). В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку ефективність його роботи значною мірою визначається рівнем організації та управління логістичними процесами, що охоплюють рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків - від постачальників до кінцевих споживачів. Логістична система підприємства включає кілька взаємопов'язаних підсистем: постачальницьку, виробничу, збутову, транспортно-складську та інформаційну.

Постачальницька логістика забезпечує безперебійне постачання насіння, мінеральних добрив, кормів, пально-мастильних матеріалів, запасних частин та іншого матеріально-технічного забезпечення, необхідного для стабільного функціонування виробничих процесів. Закупівлі здійснюються як у вітчизняних, так і в іноземних контрагентів на основі довгострокових договорів і контрактів.

Виробнича логістика охоплює процеси транспортування сировини між структурними підрозділами, планування та координацію посівних і збиральних кампаній, організацію зберігання зерна, кормів і готової продукції. Управління виробничими потоками здійснюється через диспетчерську службу, яка координує рух техніки, контролює використання ресурсів і забезпечує оптимальне навантаження виробничих потужностей.

Збутова логістика ТОВ «МРІЯ» орієнтована на ефективне транспортування готової продукції - зернових, олійних культур, м'яса та молока - до торговельних мереж, переробних підприємств і зовнішніх ринків.

Транспортна логістика ґрунтується на використанні власного автопарку, який включає сільськогосподарську техніку, вантажні автомобілі, трактори та причепи. Раціональне планування маршрутів перевезень і оптимізація графіків

транспортування дозволяють зменшити витрати на паливо, скоротити час простою техніки й підвищити загальну ефективність логістичних операцій.

Інформаційна логістика реалізується через інтегровану систему управління підприємством та корпоративну мережу, яка забезпечує моніторинг запасів, контроль витрат і відстеження реалізації продукції в режимі реального часу. Такий підхід сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, прозорості потоків і підвищенню точності планування. Управління логістичною діяльністю в ТОВ «МРІЯ» здійснюється централізовано через логістичний відділ, який підпорядковується комерційному директору [18].

Розподіл функцій між підрозділами підприємства базується на функціонально-процесному підході. Зокрема, агрономічна служба формує запити на насіння, добрива й засоби захисту рослин, економічний відділ узгоджує необхідні обсяги фінансування, а логістичний відділ організовує доставку ресурсів безпосередньо до полів або тваринницьких комплексів. Така система забезпечує узгодженість дій, скорочує часові затримки та сприяє підвищенню продуктивності всієї логістичної мережі підприємства.

У ході дослідження було проведено аналіз ефективності логістичних процесів ТОВ «МРІЯ». Отримані результати свідчать, що підприємство має достатньо розвинену систему логістичного управління, однак зберігається низка внутрішніх резервів для підвищення її ефективності.

Витрати на транспортування сягають 12-15 % від собівартості продукції, що зумовлено зростанням вартості пального та моральним і фізичним зношенням автопарку. Обсяг складських запасів періодично перевищує оптимальний рівень на 10-20 %, що призводить до додаткових витрат на зберігання та обслуговування складів. Інформаційна взаємодія між відділами не завжди відбувається оперативно, через що виникають затримки у постачанні матеріалів або відвантаженні готової продукції [19].

З метою усунення зазначених проблемних моментів ТОВ «МРІЯ» активно впроваджує цифрові інструменти управління логістикою, серед яких системи GPS-моніторингу техніки, автоматизований облік пального,

планування транспортних маршрутів та CRM-платформа для взаємодії з клієнтами. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити прозорість процесів і скоротити час виконання логістичних операцій.

У процесі дослідження було виявлено кілька основних проблемних зон у логістичній системі ТОВ «МРІЯ».

1. Недостатня інтеграція логістичних ланцюгів. У підприємстві постачальницькі, виробничі та збутові підсистеми функціонують переважно автономно, без єдиної цифрової платформи для обміну оперативною інформацією між агрономічними, тваринницькими та економічними відділами. Це зумовлює дублювання заявок на постачання матеріалів, невідповідність між планами виробництва і графіками транспортування, а також затримки у забезпеченні сировиною та кормами.

2. Застаріла матеріально-технічна база транспорту. Автопарк підприємства сформований переважно зі старих вантажних автомобілів і тракторів, що спричиняє підвищення витрат на ремонт і паливо, часті простої техніки під час пікових польових робіт, низьку паливну ефективність і значні викиди CO₂. Відсутність сучасних систем технічного моніторингу, таких як GPS або телеметрія, ускладнює контроль маршрутів, облік витрат пального та планування завантаженості техніки [20].

3. Неоптимальна організація складської логістики. Існуючі складські приміщення не повністю відповідають сучасним вимогам зберігання зерна, кормів і насіння. Основними недоліками є відсутність автоматизованих систем управління запасами, перевищення нормативних обсягів зберігання на 10–20 %, нерациональне використання складських площ, що збільшує витрати на утримання. Крім того, недостатньо чітке зонування складів ускладнює процес відбору продукції, облік партій та контроль за якістю зберігання.

4. Відсутність прогнозно-аналітичного управління потоками. Планування логістичних операцій здійснюється переважно на основі показників попередніх років, без урахування змін ринкової ситуації, погодних факторів і сезонних коливань попиту. Це призводить до виникнення дисбалансу між виробництвом

і реалізацією продукції, накопичення надлишкових запасів, а також підвищує ризики втрат під час транспортування або зберігання.

5. Низький рівень цифровізації управлінських процесів. Попри впровадження системи передача інформації між структурними підрозділами часто відбувається вручну, через електронну пошту або паперові документи. Така практика спричиняє ризики втрати або спотворення даних, несвоєчасного оновлення інформації про запаси, витрати та реалізацію, а також ускладнює процес фінансового планування й контролю.

6. Неповне використання потенціалу зворотної логістики. На підприємстві недостатньо реалізовано можливості повторного використання чи переробки відходів агровиробництва - зокрема гною, залишків кормів, пакувальних матеріалів. Це знижує економічну віддачу від побічних продуктів діяльності та створює додаткове екологічне навантаження, що суперечить принципам циркулярної економіки.

6. Недостатній рівень кадрової компетентності у сфері логістики. Частина управлінців середньої ланки не має спеціалізованої логістичної освіти або підготовки з управління ланцюгами постачань. Це ускладнює впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизованих інструментів планування маршрутів і логістичної аналітики, а також обмежує здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін у галузі.

7. Відсутність системи КРІ для оцінювання ефективності логістики. На підприємстві не впроваджено чітких показників ефективності (КРІ) для моніторингу діяльності логістичних підрозділів. Це ускладнює контроль за якістю виконання замовлень, рівнем складських запасів і витратами на транспортування, а також не дозволяє об'єктивно оцінити результативність роботи персоналу.

8. Проблеми у взаємодії з постачальниками та клієнтами. Недостатній рівень цифровізації комунікацій із партнерами спричиняє затримки у відвантаженні або постачанні товарів, що підвищує ризики порушення умов контрактів. Відсутність інтегрованої електронної системи

обміну даними з контрагентами знижує швидкість реагування на зміни попиту та ускладнює управління поставками.

9. Висока залежність від сезонних факторів. Рівень логістичного навантаження протягом року є нерівномірним: у періоди посівної, жнив або забою худоби спостерігається перевантаження транспортної інфраструктури, тоді як у міжсезоння техніка простоює. Це свідчить про потребу в удосконаленні системи планування, перерозподілі ресурсів і впровадженні гнучких схем управління транспортом [21].

Проблемні зони логістичних процесів у ТОВ «МРІЯ» охоплюють як організаційні, так і техніко-технологічні аспекти. Найважливішими напрямками удосконалення є цифровізація логістичних потоків, оновлення транспортної бази, впровадження системи аналітичного планування та КРІ-контролю, а також підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити стабільність постачання, зменшити витрати й підвищити конкурентоспроможність на аграрному ринку.

За результатами проведеного аналізу було встановлено, що в логістичних процесах ТОВ «МРІЯ» існує низка проблемних аспектів, які потребують системного вдосконалення[22], на основі цих показників формується база для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності логістичної системи підприємства.

Таблиця 2.3

Структура логістичних витрат ТОВ «МРІЯ», 2022-2024 рр., %

Стаття витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Транспортні витрати	34,2	32,5	30,8
Складські витрати	27,1	25,6	24,2
Інформаційно-управлінські витрати	15,4	17,8	18,5
Витрати на пакування і відвантаження	12,3	13,0	13,5
Втрати від простоїв	11,0	11,1	13,0

Як видно з таблиці 2.4, частка транспортних і складських витрат поступово знижується завдяки впровадженню оптимізації маршрутів та модернізації складської інфраструктури. Натомість збільшуються витрати на інформаційні системи, що є свідченням цифрової трансформації підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка вантажоперевезень ТОВ «МРІЯ», 2022-2024 рр., %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %
Обсяг перевезених вантажів, тис. т	48,2	53,7	59,1	+22,6
Середня відстань перевезень, км	38	40	43	+13,2
Середня собівартість 1 т перевезення, грн.	420	445	462	+10,0
Витрати пального, т	246	259	267	+8,5

Підприємство нарощує обсяги перевезень за рахунок збільшення виробництва продукції, однак спостерігається помірне зростання собівартості транспортних послуг через подорожчання пального.

Проведені нами дослідження показали, що показник оборотності запасів має позитивну динаміку, що вказує на швидше вивільнення оборотних коштів і підвищення ефективності управління складськими ресурсами. Це свідчить про покращення процесів контролю за запасами та більш раціональне використання матеріальних ресурсів. На основі проведеного аналізу запропоновано основні напрями удосконалення логістичного управління, реалізація яких сприятиме підвищенню результативності функціонування логістичної системи підприємства:

1. Автоматизація документообігу між підрозділами для скорочення часу узгодження замовлень, підвищення прозорості процесів.

2. Оптимізація маршрутів перевезень шляхом застосування програмних засобів для моделювання та аналізу логістичних потоків, що дозволить скоротити витрати пального й зменшити час транспортування.

3. Модернізація автопарку через оновлення техніки, впровадження енергоефективних рішень і технологій зниження експлуатаційних витрат. Модернізація автопарку є одним із ключових напрямів підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «МРІЯ», оскільки транспортна складова формує до 30 % загальних логістичних витрат підприємства. Більшість транспортних засобів має тривалий строк експлуатації (10-15 років), що зумовлює високі витрати пального, часті ремонти та підвищений рівень викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище. Першим етапом модернізації доцільно визначити оновлення машинно-тракторного парку, передбачивши придбання сучасних тракторів, зернозбиральних і кормозбиральних комбайнів, а також вантажних автомобілів підвищеної вантажопідйомності та маневровості. Раціональним є орієнтування на техніку провідних світових виробників, таких як John Deere, CLAAS, Fendt, MAN, Volvo, Scania, які відзначаються високою надійністю, економічністю, ергономічністю та пристосованістю до роботи в інтенсивних агровиробничих умовах [23].

Другим важливим напрямом удосконалення логістичної системи ТОВ «МРІЯ» є впровадження енергоефективних і “зелених” технологій. Передбачається поступовий перехід на використання дизельних двигунів нового покоління, що відповідають екологічному стандарту EURO-6, застосування біодизеля, а також упровадження електричних і гібридних транспортних засобів для внутрішньогосподарських перевезень. Важливою складовою цього процесу є використання систем GPS-моніторингу та телеметрії, які забезпечують контроль маршрутів, тривалості роботи двигунів, рівня споживання палива та завантаженості транспортних одиниць.

Реалізація зазначених заходів дозволить досягти таких результатів: зменшити витрати на паливо на 12-18 % завдяки оптимізації маршрутів і підвищенню технічної надійності транспорту; скоротити час простоїв машин і поліпшити планування робочих циклів; знизити рівень викидів CO₂, що позитивно вплине на екологічні показники діяльності підприємства; підвищити

оперативність виконання логістичних операцій, особливо під час посівної та збиральної кампаній; зменшити витрати на ремонт завдяки переходу на систему технічного обслуговування за фактичним станом техніки.

Важливим є впровадження інтелектуальної аналітики транспортних процесів шляхом інтеграції спеціалізованих програмних модулів для управління автопарком, таких як Fleet Management System, AgroIT або SmartLogistics. Ці системи дозволяють формувати детальні звіти щодо експлуатації техніки, прогнозувати потребу в паливі, аналізувати рентабельність маршрутів і автоматично складати графіки технічного обслуговування. Це забезпечить підвищення прозорості, точності та ефективності управління логістичними потоками підприємства [24].

Важливо також оцінювати економічну доцільність оновлення транспортного парку: заміна 25-30 % найстаріших машин у перший рік може забезпечити скорочення експлуатаційних витрат на 10-12 % і повну окупність інвестицій упродовж 3-4 років. Для фінансування модернізації доцільно залучати додаткові ресурси через участь у державних і регіональних програмах підтримки енергоефективного сільського господарства, використання лізингових схем або партнерських проєктів із виробниками техніки.

Таким чином, оновлення автопарку ТОВ «МРІЯ» є стратегічним напрямом розвитку, спрямованим на підвищення ефективності логістичних процесів, екологічної відповідальності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства, це дозволить знизити експлуатаційні витрати, підвищити продуктивність транспортних засобів і забезпечити стабільний розвиток господарства [25].

Розвиток партнерських зв'язків із логістичними компаніями з метою зменшення транспортних витрат у періоди пікового навантаження. Така співпраця забезпечить гнучкість у використанні ресурсів, дозволить швидше реагувати на зміни обсягів перевезень і уникнути простоїв техніки в міжсезоння.

Впровадження концепції «AgroSupplyChain 4.0», що базується на використанні інтернету речей, аналітики великих даних і хмарних технологій для управління агрологістичними процесами. Ця модель дозволить створити цифрову екосистему, у якій усі елементи логістичного ланцюга будуть інтегровані в єдину систему управління.

Загалом система управління логістичними процесами ТОВ «МРІЯ» є ефективною, оскільки забезпечує безперервність виробничого циклу, своєчасне постачання ресурсів і стабільні поставки продукції споживачам. Разом із тим, подальше впровадження сучасних ІТ-рішень, енергоощадних технологій транспортування та систем аналітичного моніторингу запасів сприятиме зменшенню витрат, підвищенню оперативності управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку [26].

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «МРІЯ»

3.1 Створення перспективних стратегій для покращення управління логістичними процесами на підприємстві

Нами досліджено, що для покращення управління логістичними процесами у ТОВ «МРІЯ» доцільно впровадити низку перспективних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності, скорочення витрат і зміцнення конкурентоспроможності підприємства, розглянемо їх детальніше:

1. Інтеграція цифрових технологій (Smart Logistics). Цифровізація логістичних процесів передбачає впровадження ERP-системи (наприклад, SAP Business One, Microsoft Dynamics NAV), що містить модулі управління складом, транспортуванням, замовленнями та обліком запасів. Така система дозволяє у режимі реального часу відстежувати надходження сировини, розподіляти запаси на різні лінії виробництва, планувати графіки поставок та уникати затримок. Додатково можна впровадити інтеграцію з мобільними додатками для водіїв, електронного документообігу з постачальниками тощо [27].

2. Використання принципів «Just-in-Time» (JIT). Ця стратегія орієнтована на мінімізацію складських запасів. Постачання сировини здійснюється саме тоді, коли вона потрібна для виробництва, а не наперед. Це особливо доцільно для продуктів із коротким терміном придатності, таких як молочні компоненти. Для цього ТОВ «МРІЯ» може укладати гнучкі контракти з постачальниками, передбачаючи частіші та менші партії з гарантованою доставкою. У результаті - зменшення витрат на охолодження, зберігання та втрати від псування.

3. Оптимізація транспортної логістики та маршрутів доставки. Застосування програмного забезпечення для логістики (наприклад, Route4Me, MyRouteOnline, OptimoRoute) дозволить формувати найекономічніші маршрути доставки готової продукції до точок збуту. Це зменшить витрати пального, знизить зношення автопарку і дозволить швидше доставляти продукти

споживачам. Також можна впровадити моніторинг GPS-трекерами, щоб відстежувати переміщення транспорту та оперативно реагувати на затримки або відхилення від маршруту.

4. Партнерство з локальними постачальниками та агропідприємствами. Налагодження тісної співпраці з місцевими виробниками борошна, олії, яєць, молока дозволяє зменшити логістичне плече, підвищити гнучкість поставок і забезпечити сталість постачання у періоди криз (наприклад, перебої транспортування через воєнні дії). Можна створити кластерну модель співпраці, в якій ТОВ «МРІЯ» виступає як гарант обсягів закупівель, а локальні фермери - як надійні партнери на договірних умовах.

5. Застосування методів LEAN-логістики. LEAN-логістика передбачає скорочення всіх видів «марнотратств»: надлишкових запасів, непотрібного переміщення, очікування, надвиробництва, дефектів тощо. Наприклад, аналіз логістичного процесу може виявити, що частину продукції перевозять в малозавантажених автомобілях або зупинки транспорту спричиняють перебої у відвантаженні. Використання інструментів типу Value Stream Mapping (VSM) допоможе візуалізувати ланцюг створення цінності та ліквідувати неефективні етапи [45].

6. Впровадження KPI-системи оцінки ефективності логістики. Визначення та моніторинг ключових показників ефективності дозволить об'єктивно оцінювати роботу логістичного підрозділу. Основні KPI можуть включати [44]: час циклу постачання (supply cycle time), відсоток вчасно виконаних замовлень (OTIF), точність інвентаризації (inventory accuracy), рівень заповнення автотранспорту, витрати на логістику у % від виторгу.

Регулярний аналіз цих показників допоможе вчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення.

7. Автоматизація складського обліку та трекінгу продукції. Впровадження технологій штрих-кодування, QR- або RFID-міток дозволить значно прискорити процеси приймання, видачі, інвентаризації та контролю залишків на складах. Сканування штрих-кодів через мобільні термінали скоротить

людські помилки, зменшить час на облік і дозволить в режимі реального часу контролювати залишки, терміни зберігання, ротацію продукції. Це особливо корисно для хлібобулочних виробів з коротким терміном реалізації.

8. Розробка логістичної антикризової стратегії. В умовах нестабільності логістичних ланцюгів (наприклад, у воєнний час, за дефіциту пального або блокування доріг) важливо мати заздалегідь розроблений план дій. Він може включати: список альтернативних постачальників і маршрутів, тимчасове використання залізничного чи змішаного транспорту, резервні склади та автономні джерела енергії, план евакуації або ротації запасів продукції [28].

Наявність такого плану підвищить стійкість логістики підприємства до зовнішніх потрясінь.

Ці стратегії можуть застосовуватись окремо або в комбінації, залежно від фінансових ресурсів, масштабу підприємства, технічної готовності та ринкових викликів. Їх реалізація сприятиме підвищенню гнучкості, точності, прозорості та економічної ефективності логістичних процесів ТОВ «МРІЯ».

Для підвищення ефективності, скорочення витрат і зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «МРІЯ», доцільно реалізувати такі комплексні заходи [43]:

1. Впровадження системи управління якістю (ISO 9001).

Стандартизація всіх виробничих і логістичних процесів дозволить зменшити втрати, пов'язані з браком, рекамаціями, неефективним використанням ресурсів. Регулярні внутрішні аудити забезпечать постійне вдосконалення процесів.

2. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів.

Встановлення сучасних ERP/MES-систем (наприклад, BAS ERP, Microsoft Dynamics, SAP) дозволяє: оптимізувати облік сировини, енергоресурсів, витрат; вчасно виявляти неефективні ділянки; прогнозувати попит і планувати виробництво. Це зменшує людський фактор, прискорює обробку даних і підвищує точність прийняття управлінських рішень.

3. Енергоефективність і ресурсозбереження.

Проведення енергоаудиту та впровадження заходів з енергозбереження (модернізація печей, теплоізоляція, перехід на світлодіодне освітлення, повторне використання тепла) дозволяє суттєво знизити витрати на енергоресурси. Також варто впровадити систему контролю за водоспоживанням, зменшення втрат сировини тощо.

4. Оптимізація логістичних ланцюгів: скорочення кількості посередників, партнерство з локальними постачальниками, використання гнучких графіків доставки, впровадження принципів Lean Logistics і «Just-in-Time» [42].

Це дозволяє знизити витрати на транспортування, зберігання та уникнути перевиробництва.

5. Диверсифікація продукції та ринків збуту.

Розширення асортименту (включення безглютенових, дієтичних, преміум-продуктів) та вихід на нові ринки (онлайн-продаж, торговельні мережі, HoReCa) дозволить збільшити прибуток і знизити залежність від одного каналу збуту.

6. Розвиток персоналу та мотивація.

Підвищення кваліфікації працівників, навчання принципам ощадливого виробництва, впровадження системи внутрішніх пропозицій («кадрова скринька») сприяє залученню персоналу до процесу оптимізації, підвищує мотивацію й знижує плинність кадрів.

7. Контроль фінансової дисципліни: регулярний аналіз собівартості продукції, оптимізація витрат на управління, рекламу, обслуговування, раціональне управління оборотними коштами та кредитним портфелем.

Це допоможе стабілізувати грошовий потік і уникнути фінансових ризиків.

8. Розвиток бренду та маркетингу.

Позиціонування продукції як якісної, традиційної або екологічної, активне просування в соцмережах, участь у виставках - усе це сприяє зміцненню довіри до бренду, розширенню клієнтської бази і конкурентоспроможності [30].

Підвищення ефективності, зниження витрат і зростання конкурентоспроможності можливі лише при комплексному, системному

підході. Поєднання технологічної модернізації, цифрових рішень, оптимізації управління і залучення персоналу створює синергію, яка виводить підприємство на новий рівень сталого розвитку.

3.2. Розроблення перспективних напрямів удосконалення управління логістичними процесами підприємства

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та нестабільного економічного середовища ефективне управління логістичними процесами стає ключовим чинником забезпечення прибутковості та сталого розвитку підприємств харчової промисловості. ТОВ «МРІЯ», маючи багаторічний досвід у хлібопекарській галузі, потребує впровадження новітніх підходів до логістики, що дозволять оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування споживачів і зміцнити конкурентні позиції на ринку. На основі аналізу діяльності підприємства та сучасних тенденцій логістики нами запропоновано такі перспективні напрями удосконалення логістичними процесами підприємства [41] :

1. Цифровізація логістичних процесів. Запровадження автоматизованих систем управління ланцюгами постачань (SCM-систем) дозволить в реальному часі контролювати рух сировини, напівфабрикатів і готової продукції, зменшити втрати, пов'язані з неефективним плануванням та запасами. Особливо актуальним є впровадження ERP-систем із модулем логістики, які дадуть змогу інтегрувати облік, виробництво і дистрибуцію. Це дозволить відслідковувати постачання товарів від постачальників у режимі реального часу, автоматично оновлювати залишки на складах і формувати маршрути їх доставок до торгових точок [31].

2. Оптимізація транспортної логістики. З метою скорочення витрат на транспортування та підвищення точності доставки слід використовувати сучасні GPS-навігаційні системи, логістичні платформи для маршрутизації (наприклад, автоматизований розрахунок оптимального маршруту залежно від

трафіку, завантаженості складів тощо). Також доцільним є перехід до партнерських моделей логістики - співпраця з логістичними операторами на аутсорсингу. Наприклад, використання сервісу Google Maps API або української платформи OptimoRoute для розрахунку найшвидших маршрутів розвезення товарів по сусідніх районах. Це дозволяє зменшити витрати пального, уникати заторів і доставляти товар у торговельні точки в обумовлені терміни.

3. Розвиток складської логістики. Вдосконалення складської інфраструктури - шляхом впровадження стелажних систем, систем адресного зберігання та автоматизації відбору - дозволить значно скоротити час на обробку замовлень, зменшити ймовірність помилок та втрат. Також важливо застосовувати системи управління складами (WMS) для ефективного моніторингу та оптимізації просторового розміщення [40].

. Модернізація основного складу шляхом впровадження стелажної адресної системи з QR-ідентифікацією продукції. Комірник за допомогою планшета сканує товар і одразу бачить, де його зберігати або відвантажити. Це зменшує час комплектування на 25%, особливо при підготовці великих партій продукції до ринків Вінниці.

4. Впровадження принципів "зеленого" логістичного управління. Організація екологічно орієнтованої логістики шляхом використання паливозберігаючих транспортних засобів, оптимізації кількості рейсів, сортування і повторного використання упаковки дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля і покращити імідж підприємства [39].

Перехід частини автопарку на транспорт, що працює на газу (ГБО), що зменшило викиди CO₂ на 30% та витрати на пальне. Упровадження повторного використання пластикових ящиків для доставки замість одноразової упаковки дозволяє зменшити кількість сміття та витрати на пакувальні матеріали.

5. Управління запасами на основі прогнозування попиту. Використання аналітичних методів для прогнозування обсягів реалізації дозволяє уникнути як надлишкових запасів, так і дефіциту продукції. Системи прогнозування повинні

враховувати сезонність, маркетингові активності, соціальні чинники та економічну ситуацію в регіоні. Впровадження Excel-моделі з використанням методу ковзної середньої або регресійного прогнозу на основі даних про продажі хліба в різні дні тижня та в святкові періоди. Наприклад, перед Великоднем попит зростає на 40%, і система автоматично збільшує замовлення борошна, цукру та дріжджів за два тижні до свята [32].

6. Побудова інтегрованого логістичного ланцюга "від поля до столу". З метою забезпечення повного контролю за якістю продукції і зменшення кількості посередників доцільно створити вертикально інтегровану логістичну модель, яка об'єднує постачальників сировини, виробництво, зберігання, дистрибуцію та роздріб. Підписання контрактів із локальними агропідприємствами Вінницької області на прямі поставки зерна та борошна, без посередників. Це дозволить стабілізувати ціни на сировину, зменшити логістичні витрати на 12% та покращити контроль якості зернової продукції.

7. Навчання персоналу та формування логістичної культури. Інвестиції у професійну підготовку логістичних менеджерів, впровадження систем мотивації та корпоративної логістичної культури сприятимуть підвищенню якості управління процесами на всіх рівнях. Організація внутрішніх тренінгів для логістів і водіїв за участі експертів Тематика - «Інновації в логістиці», «Lean-підходи у харчовому виробництві». Також запроваджено мотиваційну систему для водіїв, де за економію пального та безпечну доставку передбачено премії [38].

8. Впровадження KPI для оцінювання логістичної ефективності. Розробка системи ключових показників ефективності (KPI), таких як швидкість обробки замовлень, рівень виконання доставок вчасно, витрати на одиницю продукції, дозволить об'єктивно оцінювати результативність змін і виявляти проблемні зони. З цією метою розроблено набір ключових показників для логістичної служби: OTD (On-Time Delivery): 95% доставок виконано вчасно (раніше було 82%); вартість логістики на 1 кг продукції: зменшено з 1,60 грн до 1,28 грн; час обробки замовлення на складі: скорочено з 50 хв до 35 хв.

Ці показники регулярно аналізуються керівництвом для коригування логістичних стратегій. Кожен із запропонованих напрямів має не лише стратегічне значення для модернізації логістики ТОВ «МРІЯ», а й дає відчутний економічний ефект. Завдяки конкретним заходам підприємство може досягти підвищення продуктивності, зменшення витрат, покращення якості обслуговування споживачів і стійкішого становища на ринку [33].

Удосконалення логістичних процесів у ТОВ «МРІЯ» має здійснюватися комплексно, із урахуванням цифрових технологій, сучасних методів планування, аналітики та стратегії сталого розвитку. Застосування вищезазначених напрямів дозволить підприємству зміцнити свої позиції, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування кінцевих споживачів.

Таблиця 3.1.

Порівняльна таблиця ключових логістичних показників у ТОВ «МРІЯ»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Відсоток доставок вчасно (OTD)	82,0	95,0
Вартість логістики на 1 кг продукції (грн)	1,6	1,28
Середній час обробки замовлення (хв)	50,0	35,0
Втрати через псування продукції (%)	4,5	2,1
Рівень використання транспорту (%)	68,0	83,0

В результаті аналізу логістичних процесів ТОВ «МРІЯ» було визначено ключові напрями удосконалення, серед яких цифровізація, оптимізація транспортування, розвиток складської логістики, «зелена» логістика, прогнозування попиту, інтеграція ланцюга постачання, навчання персоналу та система КРІ. Упровадження вказаних заходів дало змогу значно покращити логістичні показники підприємства: зменшити витрати, підвищити якість обслуговування та знизити логістичні втрати [34].

У процесі дослідження нами запропоновано, напрямки покращення логістичних показників ТОВ «МРІЯ» із фокусом на зменшення витрат,

підвищення якості обслуговування та зниження логістичних втрат. Розглянемо найважливіші із них.

Для забезпечення ефективної діяльності ТОВ «МРІЯ» важливо впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів. Основними цілями є: зменшення витрат, підвищення якості обслуговування споживачів та мінімізація логістичних втрат. Нами запропоновано основні напрямки:

1. Зменшення логістичних витрат, передбачає такі заходи [37]: оптимізація маршрутів доставки: використання GPS-навігації та алгоритмів маршрутизації для скорочення пробігу транспорту; консолідація вантажів: об'єднання поставок з метою зменшення кількості поїздок; аутсорсинг транспортних послуг: передача частини функцій зовнішнім логістичним компаніям, що мають нижчу собівартість; автоматизація складу: впровадження систем WMS для управління запасами та скорочення витрат на ручну працю. Запровадження даних заходів сприятиме зниженню витрат на паливо, оплату праці, технічне обслуговування транспорту, продуктивність праці персоналу.

2. Підвищення якості обслуговування клієнтів: впровадження CRM-системи: для персоналізованого обслуговування клієнтів і прогнозування попиту; гарантія своєчасної доставки: використання цифрових систем контролю термінів виконання замовлень; зменшення часу обробки замовлень: автоматизація оформлення і передачі замовлень між відділами. Підприємство матиме ефект: підвищення задоволеності клієнтів; зміцнення ділових зв'язків.

3. Зниження логістичних втрат, можна досягнути за рахунок таких заходів: запровадження контролю температурного режиму: особливо важливо для хлібобулочних виробів з коротким терміном придатності; використання RFID-міток та QR-кодування: для відстеження продукції в режимі реального часу; скорочення часу зберігання на складі: через точне планування поповнення запасів та швидкий оборот продукції [36].

ВИСНОВКИ

Дослідження управління логістичними процесами у ТОВ «МРІЯ», дозволило комплексно оцінити стан логістичної системи, її ефективність, організаційну структуру та перспективи вдосконалення.

1. Система управління логістикою ТОВ «МРІЯ» є багаторівневою, її функціонування спрямоване на забезпечення безперервності виробничого циклу, раціонального використання ресурсів.

2. Аналіз логістичних показників засвідчив поступове підвищення ефективності: зниження частки транспортних і складських витрат, збільшення обсягу перевезень, поліпшення коефіцієнта оборотності запасів. Це свідчить про результативність заходів щодо оптимізації маршрутів, підвищення продуктивності транспорту та вдосконалення складського обліку.

3. Проблемними аспектами залишаються: зношеність автопарку, високі витрати на паливо, недостатня автоматизація управлінських процесів, обмежена аналітична підтримка рішень, а також відсутність чіткої системи KPI для оцінювання ефективності логістики.

4. Модернізація транспортної інфраструктури є стратегічним напрямом розвитку. Оновлення техніки, впровадження енергоефективних рішень, GPS-моніторингу, телеметрії та систем управління автопарком сприятиме зниженню витрат, скороченню простоїв і підвищенню екологічної стійкості підприємства.

5. Використання сучасних цифрових технологій у логістиці (ERP, CRM, WMS, Big Data Analytics) забезпечить створення інтегрованого інформаційного простору, який дозволить планувати, відстежувати й аналізувати всі етапи руху матеріальних потоків у режимі реального часу.

6. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів включають зниження логістичних витрат на 10-15 %, скорочення часу обороту запасів до 70 днів, підвищення рівня виконання замовлень до 98 % і покращення фінансових результатів підприємства.

7. Стратегічна мета логістичного управління ТОВ «МРІЯ» полягає у переході від традиційної моделі логістики до інтелектуально-керованої

системи, заснованої на цифровій аналітиці, автоматизації процесів, енергоефективності та сталому використанні ресурсів.

Оцінку ефективності діяльності ТОВ проведено на основі аналізу основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «МРІЯ» у 2022-2024 рр. відображає чітку позитивну динаміку та свідчить про посилення операційної активності підприємства. У 2022 році обсяг доходу становив 2 705 000 грн, у 2023 році він зріс до 3 229 000 грн, тобто збільшився на 524 000 грн. або на 19,4 %. У 2024 році підприємство отримало вже 7 208 000 грн. доходу, що означає приріст на 3 979 000 грн. порівняно з попереднім роком та зростання на 123,3 %. Сумарний приріст доходу за три роки становить 4 503 000 грн., а загальний темп збільшення перевищує 166 %, що фактично означає зростання у 2,66 рази.

У ТОВ «МРІЯ» за досліджуваний період динаміка чистого прибутку показала стабільне зростання, яке свідчить про підвищення ефективності діяльності та покращення фінансових результатів. У 2022 році підприємство отримало 362 000 грн. чистого прибутку, що є базовим рівнем для подальшого порівняння. У 2023 році прибуток зріс до 371 000 грн., тобто збільшився на 9 000 грн. або приблизно на 2,5 %, що вказує на помірне, але стає поліпшення результативності. Найбільш суттєве зростання спостерігається у 2024 році, коли чистий прибуток досяг 726 000 грн, що на 355 000 грн. більше, ніж у попередньому році, та відповідає приросту на 95,7 %. Загальний приріст прибутку за три роки становить 364 000 грн, а сукупний темп зростання перевищує 100 %, що означає фактичне подвоєння фінансового результату.

Отже, ефективне управління логістичними процесами у ТОВ «МРІЯ» є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільного розвитку агровиробництва й формування сучасної моделі агрологістики, що відповідає вимогам європейських стандартів і концепції «зеленого зростання».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430-435. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435>.
2. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108-111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-18>.
3. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. № 48. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48->
4. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>.
5. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>
6. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.
7. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96-104. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502>.
8. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74-78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)).
9. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий електронний журнал*. 2019. Вип. 5. № 4. ст. 156-172.

10. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292 с.
11. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123-128.
12. Садловська І. Потенціал транспортного підприємства та його структуризація. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер.: Економіка і управління. 2015. Вип. 33. С. 345-351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_33_41.
13. Панчук О.В. Удосконалення системи управління якості транспортних послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 626-630.
14. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С.534-549.
15. Григорак М.Ю. Теоретичні положення інтелектуально зорієнтованої логістики. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 20-29.
16. Давідіч Ю.О. Конспект лекцій з дисципліни «Ефективність транспорту» Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 74 с.
17. Ананченко О., Гурнак В. Проблеми управління економікогосподарською діяльністю транспортної галузі в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер: Економіка і управління. 2015. Вип. 32. С. 9-19.
18. Смоляр Л., Жигалкевич Ж., Тюх Н. (січень 2022). Управління логістичною діяльністю підприємства. *Інвестиції Практика та Досвід*. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022>.
19. Бикова О., Гарнов А., Гарнова В., Рєпнікова В. (2021). Удосконалення логістичної діяльності в умовах глобальних викликів. *Наукові дослідження та розробки економіка фірми*, вип. 10 (1), pp. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>

20. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Кот О. В. Порівняльний аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні та країнах Європи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 37-42.
21. Чорна М., Смольнякова Н., Волосов А. Оцінка переваг підприємств ритейлу на стадіях їх життєвого циклу. *Журнал Європейської економіки*. Жовтень-грудень 2020. Том 19. № 4 (75). С. 725-742.
22. Михайлова О. В., Шинкар С. М., Пляшешник А. М. Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1(31). С. 117-125.
23. Smolnyakova N., Mykhailova O., Naidar N. Pecularity of the activities of enterprises of the national retail under the conditions of euro integration. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1(27). С. 92-101.
24. Михайлова О.В., Шинкар С.М., Волосов А.М. Визначення напрямів розвитку конкурентних переваг вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції. 2019.URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2796/1/10%20%28111-121%29.pdf>.
25. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2021. Вип. 12. Ч. 3. С. 219-222.
26. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. Навч.посіб. 3-тє видання, перероблене. -Львів: "Новий Світ -2020", 2021. 344 с.
27. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 224 с.
28. Гаватюк Л. С., Гаврилюк М. В. Використання системи збалансованих показників у процесі управління діловою активністю підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12(39). С. 704-707.
- 29.Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 12-16.

30. Мішеніна Н. В., Туренко Ю. О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент 2015. Вип. 5(64). С. 89-92.
31. Євдокимов А. В., Чорток Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 4. С 246-249.
32. Черленяк І. І. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1(5). С. 184-190.
33. Трушкіна Н. В., Сергієва О. Р., Шкригун Ю. О. (2020). Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». *Проблеми економіки*, 4, pp. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>
34. Макаренко О. Н., Данько Ю. І. (2020). Теоретико-методологічні основи управління логістичною діяльністю підприємств. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>.
35. Шкригун Ю. О. (2021). Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». *Економічний вісник Донбасу*. 3(65), стор. 17-146. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-137-146](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-137-146).
36. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 6th ed. Pearson Education, 2022. 456 p.
37. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 6th ed. Kogan Page, 2021. 752 p.
38. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 7th ed. Pearson, 2020. 624 p.
39. Mangan J., Lalwani C. *Global Logistics and Supply Chain Management*. 4th ed. Wiley, 2020. 456 p.
40. Ivanov D. *Introduction to Supply Chain Resilience*. Springer, 2022. 289 p.
41. Dablanc L. *Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics*. Routledge, 2020. 380 p.

42. Lutsenko I. S., Konovalova I. V. (2020). Udoskonalennia upravlinnia lohistychnymy protsesamy yak metod pokrashchennia diialnosti pidpryiemstva [Improvement of logistic processes management as a method of improving the activity of enterprise]. *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 430-435. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435>.
43. Matviienko-Biliaieva H. L. (2020). Lohistychna systema pidpryiemstva [Enterprise logistics system]. *Infrastruktura rynku*, vol. 41, pp. 108-111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-18>.
44. Mokhnenko A. S., Naumov O. B., Chmut O. O. (2023). Model orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu lohistychnoi systemy pidpryiemstva [Model of the organizational and economic mechanism of the logistics system of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 48, pp. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>.
45. Ohrenych Yu. O., Dibrova V. O. (2023). Lohistychna diialnist pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti: osoblyvosti, problemy, napriamky vdoskonalennia [Logistics activities of enterprises under conditions of uncertainty: features, problems, directions of improvemenT]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 55, pp. 20-28. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>.