



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Степанов Ілля Олекасандрович

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня
вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент»

Науковий керівник:
д. екон. наук, проф.
Лункіна Т. І.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент
Дранус В. В.

Миколаїв – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Економічна сутність та роль логістики в діяльності сучасного підприємства	6
1.2. Концепція логістичного управління підприємством	10
1.3. Організаційно-економічні аспекти впровадження логістичної концепції....	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЛЮСТДОРФ».....	35
3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Люстдорф»	35
3.2. Особливості організації логістики та ефективності збутових ланцюгів на підприємстві.....	42
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»	50
4.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації логістики та збутових ланцюгів на підприємстві.....	50
4.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі логістики як стратегічного інструмента підвищення ефективності управління підприємствами в умовах динамічного ринкового середовища. Сучасні компанії стикаються з посиленням конкуренції, необхідністю оперативного реагування на зміни попиту, високими вимогами до якості обслуговування та оптимізації витрат. В умовах глобалізації, розвитку електронної комерції та прискореної цифровізації бізнес-процесів логістика перетворюється на ключовий елемент забезпечення безперервності виробничих і збутових процесів, а також швидкої адаптації до коливань ринку.

Особливої ваги набуває інтеграція логістики у загальну систему управління, оскільки від злагодженості матеріальних, інформаційних і фінансових потоків залежить стабільність функціонування підприємства та його здатність забезпечувати конкурентні переваги. Логістичний підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати, скоротити цикли постачання та мінімізувати втрати, а й підвищити рівень клієнтоорієнтованості, покращити якість сервісу та забезпечити комплексне управління всіма потоками, що взаємодіють у межах підприємницької діяльності.

Для переробних підприємств, зокрема для молочної промисловості, логістика відіграє особливо значиму роль через короткі терміни придатності сировини та готової продукції, високі вимоги до умов транспортування й зберігання, а також необхідність точного планування виробничих і збутових операцій. У цьому контексті впровадження логістичної концепції в систему управління є ключовим чинником розвитку підприємств переробної промисловості, до яких належить і ТОВ «Люстдорф» — один із провідних українських виробників молочної продукції. Ефективна логістична система для цього підприємства є не лише інструментом оптимізації витрат, а й стратегічною умовою підвищення конкурентоспроможності, покращення якості продукції, розширення ринків збуту та забезпечення стабільності в умовах економічних та інституційних викликів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз впровадження концепції логістики в систему управління ТОВ «Люстдорф», а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання дослідження:

- розкрити сутність, принципи та значення логістичної концепції в сучасному підприємницькому середовищі;
- дослідити теоретико-методологічні підходи до формування логістичних систем управління;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики ТОВ «Люстдорф»;
- оцінити стан та ефективність логістичних процесів підприємства;
- визначити проблеми і вузькі місця логістичної системи;
- обґрунтувати напрями удосконалення логістичних процесів підприємства;
- розробити практичні заходи з інтеграції логістичної концепції в систему управління ТОВ «Люстдорф» та оцінити їхню економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством у частині організації логістичних процесів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження логістичної концепції в систему управління ТОВ «Люстдорф».

У роботі застосовано такі методи дослідження: системний та комплексний підходи, економічний та порівняльний аналіз, методи стратегічного аналізу, економіко-статистичні методи, графічний аналіз, моделювання та методи узагальнення результатів. Використання комплексної методології забезпечує об'єктивність висновків і всебічне дослідження логістичної діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти України у сфері логістики та управління підприємствами; статистичні матеріали

Державної служби статистики України; внутрішню документацію та бухгалтерську звітність ТОВ «Люстдорф»; аналітичні звіти, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Люстдорф», оптимізації поточкових процесів, скорочення витрат, підвищення рівня оперативності та надійності постачання. Розроблені заходи можуть слугувати основою для подальшої модернізації управлінської системи підприємства та його стратегічного розвитку.

Структура дипломної роботи включає вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг становить 64 сторінки, містить 10 таблиць, 3 рисунки, а список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність та роль логістики в діяльності сучасного підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки логістика посідає ключове місце у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона виступає комплексною системою управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними потоками, спрямованою на оптимізацію руху ресурсів від постачальника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та максимальною якістю обслуговування.

Поняття «логістика» походить від грецького слова *logistike*, що означає «мистецтво розрахунків». Спочатку цей термін використовувався у військовій сфері для позначення процесів постачання армії продовольством, озброєнням і технікою. З середини XX століття логістика почала активно розвиватися як напрям економічної науки, зокрема у США, де її застосування в бізнесі дозволило істотно скоротити витрати на транспортування і зберігання матеріалів [38, с. 22].

Поступово логістика еволюціонувала від функціонального управління окремими операціями (транспортування, складське господарство) до системного підходу, що інтегрує всі потоки підприємства в єдину інформаційно-економічну систему. Сьогодні логістика розглядається як стратегічна концепція управління, що забезпечує узгодженість усіх процесів – від планування закупівель до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві.

До ключових принципів логістики належать:

1. Системність – розгляд логістики як єдиної взаємопов'язаної системи потоків, де зміни в одному елементі впливають на всю структуру.
2. Комплексність – охоплення усіх процесів, що забезпечують рух ресурсів підприємства.

3. Оптимізація витрат – досягнення мінімальних сукупних витрат при збереженні високого рівня сервісу.
4. Інтеграція та координація – узгодженість дій між постачальниками, виробництвом і збутом.
5. Гнучкість і адаптивність – здатність системи швидко реагувати на зміни ринкових умов.
6. Інформаційна прозорість – забезпечення точності, своєчасності та доступності даних для прийняття управлінських рішень [19, с. 78].

Дотримання цих принципів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити тривалість логістичного циклу, знизити рівень запасів і забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку.

Основними функціями логістики є:

- планування – визначення потреби в ресурсах, обсягів закупівель, оптимальних маршрутів і строків постачання;
- організація – забезпечення узгодженої роботи всіх учасників логістичного процесу;
- регулювання і координація – узгодження взаємодії між різними підрозділами підприємства;
- контроль і аналіз – моніторинг виконання логістичних операцій, оцінка ефективності та виявлення резервів для вдосконалення;
- інформаційне забезпечення – збір, обробка і передача даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, логістика виконує інтеграційну функцію в системі управління підприємством, поєднуючи матеріальні та інформаційні потоки у єдине ціле.

Логістична система підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних підсистем:

- закупівельна логістика – забезпечує постачання підприємства необхідними ресурсами у потрібний час і в оптимальному обсязі;
- виробнича логістика – координує переміщення матеріалів і напівфабрикатів у процесі виробництва;

- збутова логістика – організовує ефективну реалізацію готової продукції та доставку споживачеві;
- транспортна логістика – забезпечує оптимізацію маршрутів перевезень і використання транспортних засобів;
- складська логістика – відповідає за зберігання, облік і обробку запасів;
- інформаційна логістика – підтримує оперативний обмін даними між усіма ланками логістичного ланцюга;
- фінансова логістика – контролює рух фінансових потоків, пов'язаних із забезпеченням логістичних процесів.

Ці підсистеми взаємодіють між собою, формуючи єдину логістичну мережу, в межах якої забезпечується узгоджений рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

В умовах високої конкуренції та зростання вимог споживачів логістика стає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її ефективне використання сприяє зниженню собівартості продукції, прискоренню обігу капіталу, покращенню рівня сервісу та якості обслуговування клієнтів.

Впровадження логістичного підходу дозволяє підприємству забезпечити безперервність постачань, своєчасність виконання замовлень і гнучкість реагування на зміни попиту. Таким чином, логістика не лише оптимізує внутрішні бізнес-процеси, а й виступає важливим чинником формування сталих конкурентних переваг на ринку [30].

Логістика в сучасних умовах господарювання стає не просто інструментом управління потоками ресурсів, а повноцінною філософією ведення бізнесу, яка пронизує всі рівні управлінської діяльності підприємства. Вона забезпечує ефективну взаємодію між основними бізнес-процесами – закупівлею, виробництвом, зберіганням, транспортуванням і реалізацією продукції, створюючи умови для узгодженості всіх елементів ланцюга постачань. Завдяки цьому підприємства досягають високого рівня

організованості, скорочують витрати та підвищують якість обслуговування клієнтів.

Важливо зазначити, що логістика сьогодні розглядається не лише як частина операційного менеджменту, а як стратегічна концепція, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку підприємства. Вона охоплює не тільки матеріальні потоки, але й фінансові, інформаційні, людські ресурси, забезпечуючи комплексний підхід до управління. Застосування логістичних принципів дозволяє підприємству ефективно використовувати потенціал кожного структурного підрозділу, що в результаті підвищує загальну продуктивність і конкурентоспроможність.

В умовах цифрової трансформації логістика зазнає суттєвих змін. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як ERP, CRM, SCM, IoT, штучний інтелект і великі дані, дозволяє автоматизувати процеси планування, прогнозування попиту, управління запасами та транспортними потоками. Це забезпечує високу точність управлінських рішень, мінімізує людський фактор та дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Одним із ключових завдань сучасної логістики є забезпечення прозорості та гнучкості ланцюгів постачань. Завдяки цифровим платформам підприємства можуть у режимі реального часу відстежувати рух товарів, контролювати запаси та оперативно реагувати на будь-які збої. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли навіть незначні зупинки у поставках можуть спричинити суттєві втрати. Гнучка логістична система дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й перетворити їх на можливості шляхом швидкої перебудови маршрутів постачання або зміни постачальників [45, с. 147].

Крім того, логістика дедалі частіше розглядається у контексті сталого розвитку. Зменшення транспортних витрат, оптимізація маршрутів, використання енергоефективного транспорту, перехід до екологічної упаковки – усе це є проявами «зеленої логістики», що набуває дедалі більшого значення у діяльності сучасних підприємств. Орієнтація на екологічні стандарти дозволяє

не лише зменшити вплив на навколишнє середовище, а й покращити імідж підприємства, підвищити довіру клієнтів і залучити нових партнерів.

Сучасна логістика також виступає важливим елементом формування клієнтоорієнтованої стратегії. Її мета полягає не лише в оптимізації витрат, а й у забезпеченні максимальної задоволеності споживачів. Ефективна логістична система дає змогу скоротити терміни доставки, підвищити точність виконання замовлень, забезпечити надійність поставок і гнучкість у сервісному обслуговуванні. Як результат, підприємство формує довгострокові відносини зі споживачами та зміцнює свої позиції на ринку [10].

Таким чином, логістика в сучасному підприємстві виконує багатогранну роль: від координації матеріальних і інформаційних потоків до підтримки стратегічного управління розвитком бізнесу. Її ефективне впровадження сприяє зростанню прибутковості, підвищенню конкурентних позицій, забезпеченню стабільності та сталого розвитку підприємства. У результаті логістика перетворюється на один із найважливіших чинників формування сучасної моделі управління, орієнтованої на інноваційність, ефективність і клієнтоорієнтованість.

1.2. Концепція логістичного управління підприємством

Логістика є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством, що забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі створення доданої вартості. Її застосування дозволяє досягати високого рівня керованості бізнес-процесів, оптимізації витрат і підвищення ефективності всіх ланок підприємства. Сучасні підприємства розглядають логістику не лише як допоміжну функцію, а як стратегічний інструмент управління, який об'єднує виробництво, постачання, збут, транспорт і обслуговування споживачів у єдину систему [19, с. 155].

В умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції логістика набуває все більшого значення як засіб забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Завдяки логістичному підходу підприємства мають

змогу швидше реагувати на зміни попиту, знижувати рівень запасів і витрати на транспортування, скорочувати час виконання замовлень та підвищувати якість обслуговування клієнтів. У результаті логістика стає основою інтеграції різних бізнес-процесів у єдине інформаційно-економічне середовище, що дозволяє ефективно управляти потоками ресурсів у реальному часі.

Особливу роль логістика відіграє у формуванні стратегій розвитку підприємства. Вона сприяє прийняттю управлінських рішень, що ґрунтуються на системному підході, аналізі даних і прогнозуванні майбутніх потреб ринку. Застосування логістичних принципів дозволяє підприємству розвивати партнерські відносини з постачальниками та клієнтами, удосконалювати організацію виробництва і збуту, а також забезпечувати безперервність ланцюгів поставок. Водночас логістика виступає ключовим інструментом раціонального використання ресурсів, сприяючи підвищенню енергоефективності, зниженню втрат і мінімізації впливу на довкілля [28].

У сучасних умовах цифровізації економіки розвиток логістики тісно пов'язаний із впровадженням інформаційних технологій. Використання систем управління ланцюгами постачань (SCM), ERP-платформ, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та великих даних дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, забезпечити прозорість потоків і підвищити рівень автоматизації процесів. Це, у свою чергу, робить логістичну систему підприємства більш гнучкою та здатною швидко адаптуватися до коливань ринку.

Таким чином, логістика є важливим елементом сучасного управління підприємством, який поєднує стратегічні, тактичні та операційні аспекти діяльності. Вона сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів, поліпшенню якості обслуговування клієнтів і забезпеченню конкурентних переваг на ринку. В умовах зростання вимог до швидкості, надійності та екологічності логістичних процесів її роль лише посилюється, а ефективне управління логістикою стає визначальним чинником успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Логістичне управління є важливою складовою сучасної системи менеджменту, що поєднує класичні підходи управління із концепцією раціональної організації матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних потоків. Його сутність полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між усіма елементами господарської діяльності підприємства на основі синхронізації процесів, інтеграції ресурсів і досягнення синергійного ефекту. В основі логістичного управління лежить прагнення до оптимізації процесів постачання, виробництва, розподілу й обслуговування клієнтів із мінімальними витратами та максимальним рівнем задоволення попиту.

З теоретичної точки зору логістичне управління ґрунтується на загальній теорії менеджменту, але при цьому має власну методологічну основу, яка розглядає підприємство як складну динамічну систему потоків. Об'єктом логістичного управління виступають матеріальні потоки, що переміщуються між постачальниками, виробничими підрозділами та споживачами, а предметом – оптимізація процесів, які формують економічні потоки на мікро- та макрорівнях. У цьому контексті логістика забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, а також підвищує ефективність функціонування всієї системи управління [26].

Методи логістичного управління спираються на системний підхід, який передбачає створення інтегрованих матеріалопровідних ланцюгів і забезпечення їх безперервності. Ключовим завданням є досягнення економічного балансу між рівнем сервісу для клієнтів і загальними витратами на логістичні операції. При цьому логістичне управління має бути гнучким, здатним до адаптації та спрямованим на підвищення ефективності всіх ланок процесу постачання, виробництва і збуту.

Ефективне функціонування логістичної системи забезпечується дотриманням ряду принципів, які можна умовно поділити на загальні принципи управління та принципи логістичного пізнання [30].

До загальних принципів управління належать системність і комплексність, які передбачають розгляд усіх потокових процесів у взаємозв'язку. Це означає, що кожна зміна в одній ланці логістичного ланцюга

впливає на інші елементи системи, а отже, управлінські рішення мають прийматися з урахуванням усіх взаємозалежностей. Важливими також є принципи координації та інтеграції, які забезпечують узгодженість дій усіх підрозділів підприємства. Організація обліку витрат на управління потоками на всіх етапах руху ресурсів дає змогу контролювати ефективність логістичних процесів і своєчасно виявляти резерви для їх оптимізації.

Крім того, серед базових принципів логістичного управління виділяють використання сучасних інформаційних технологій та методів моделювання, які сприяють точності прогнозування попиту, раціональному плануванню запасів і контролю за виконанням логістичних операцій у режимі реального часу. Важливе місце посідає також принцип надійності – постійний контроль за якістю роботи всіх елементів логістичної системи з метою забезпечення стабільності та передбачуваності бізнес-процесів.

До принципів логістичного пізнання належать підходи, що визначають методологічну основу логістичного управління підприємством. Підприємство розглядається як складна штучна система, яка має власну мету, функції, структуру та обмеження, що визначають напрям і характер руху потоків. У цьому контексті всі процеси господарської діяльності розглядаються як потокові, тобто такі, що характеризуються безперервним рухом і трансформацією ресурсів [30].

Принцип неподільності господарського циклу передбачає, що всі етапи діяльності підприємства – від закупівлі ресурсів до реалізації готової продукції – мають оцінюватися з точки зору їх впливу на тривалість циклу і рівень витрат. Горизонтальна інтеграція в організаційній структурі дозволяє узгоджувати роботу підрозділів, що забезпечує ефективність логістичних рішень та усунення дублювання функцій.

Одним із найважливіших принципів сучасного логістичного управління є глобальна оптимізація, що передбачає узгодження локальних інтересів окремих елементів системи задля досягнення глобального оптимуму функціонування підприємства. Це означає, що рішення не повинні прийматися ізольовано на

рівні окремих підрозділів, а мають бути спрямовані на підвищення ефективності всієї системи.

Важливо також підкреслити соціальний та гуманістичний аспекти логістичного управління. Сучасні концепції вимагають дотримання екологічних стандартів, ергономічних і соціальних норм, що підвищує не лише ефективність виробничих процесів, а й сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Адаптація логістичної системи до зовнішніх змін, таких як коливання попиту, зміна постачальників або транспортних тарифів, забезпечує її стійкість і гнучкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, логістичне управління є комплексною системою, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні аспекти діяльності підприємства. Його реалізація базується на принципах системності, інтеграції, гнучкості та глобальної оптимізації, які дозволяють досягти високого рівня ефективності функціонування підприємства, скоротити витрати, забезпечити якість продукції та стабільність логістичних процесів.

Логістичне управління виступає важливою складовою сучасного ринкового механізму, спрямованою на забезпечення ефективного відтворення економічних процесів і гармонізацію інтересів усіх учасників підприємницької діяльності. Його основна мета полягає у досягненні збалансованості між економічною ефективністю та соціальною результативністю шляхом раціонального використання ресурсів на кожному етапі господарювання. Логістика як система управління формує умови, які, з одного боку, сприяють підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, а з іншого – забезпечують сталий розвиток суспільства через задоволення потреб населення у товарах та послугах. Такий двоєдиний підхід вимагає узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників бізнес-процесів, створюючи синергетичний ефект від їх взаємодії [36].

Ефективне логістичне управління можливе лише за умови комплексного використання всіх видів ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних і трудових. При цьому важливо не лише знизити рівень витрат на їх використання, а й забезпечити високу якість кінцевого продукту або послуги.

Логістична система управління є динамічною та адаптивною, адже вона функціонує в мінливому середовищі, що включає політичні, правові, економічні та соціальні фактори. Залежно від умов господарювання та рівня розвитку економіки, пріоритети в системі логістичного управління можуть змінюватися, але стратегічна мета – досягнення оптимального балансу між витратами та результатами – залишається незмінною.

Для кожного окремого підприємства мета логістичного управління конкретизується через підцілі, які відображають його стратегічні та тактичні завдання. Серед них можна виокремити оптимізацію матеріальних і фінансових потоків, раціоналізацію інфраструктури, забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами, а також впровадження сучасних інформаційних технологій, включно з цифровими платформами, електронним документообігом і аналітичними системами підтримки управлінських рішень. Усе це сприяє формуванню єдиного логістичного простору, в якому узгоджуються інтереси постачальників, виробників, посередників і споживачів [19, с. 144].

Функції логістичного управління відображають його системний характер і можуть бути поділені на дві основні групи. Перша охоплює загальноуправлінські функції, притаманні будь-якій управлінській системі: планування, організацію, мотивацію, контроль, облік та аналіз. Друга група має галузеву специфіку і пов'язана безпосередньо з управлінням матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Вона включає функції планування постачань і запасів, організацію транспортно-складських процесів, управління логістичною інфраструктурою, планування та контроль інвестицій у розвиток логістичних ланцюгів. В умовах цифровізації економіки дедалі більшого значення набувають функції, пов'язані з моніторингом потоків у режимі реального часу, автоматизацією управлінських процесів і підвищенням рівня гнучкості логістичних систем.

Кількість і взаємозв'язки логістичних функцій постійно зростають, що зумовлено ускладненням бізнес-процесів, розвитком міжнародних ринків та зростанням вимог до швидкості реагування підприємств. Це ускладнення має позитивний характер, адже воно забезпечує якісно новий рівень прийняття

управлінських рішень, які базуються на інтегрованому аналізі поточкових процесів і прогнозуванні їх динаміки. Основним інструментарієм реалізації управлінських рішень у логістичній сфері виступає система методів логістичного управління.

Методи логістичного управління підприємством характеризуються багатогранністю та взаємодоповнюваністю. Вони включають економіко-математичні методи моделювання потоків, системний аналіз, методи лінійного програмування, оптимізації запасів, управління витратами, прогнозування попиту, а також імітаційне моделювання сценаріїв функціонування логістичних ланцюгів. Важливу роль відіграють також методи управління ризиками, що дозволяють адаптувати логістичні рішення до змін зовнішнього середовища. Залежно від об'єкта управління методи можуть бути прямими – коли вплив здійснюється безпосередньо через управлінські рішення, або непрямими – коли створюються сприятливі умови для саморегуляції системи шляхом стимулювання або обмеження певних процесів.

Таким чином, логістичне управління можна розглядати як інтеграційний інструмент сучасного менеджменту, який поєднує економічні, організаційні, інформаційні та технологічні аспекти діяльності підприємства. Його ефективність визначається не лише раціональним використанням ресурсів, а й здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток.

Впровадження концепції логістичного управління відкриває широкі можливості для вдосконалення традиційної системи менеджменту підприємства, перетворюючи її на цілісну систему управління економічними потоками. Сутність логістичного підходу полягає в тому, що всі процеси діяльності підприємства – від закупівлі ресурсів до збуту готової продукції – розглядаються як елементи єдиної поточної системи, що потребує раціональної координації та оптимізації. Такий підхід дозволяє мінімізувати невиправдані витрати, скоротити часові та матеріальні втрати, забезпечити синхронність усіх виробничо-господарських процесів і, відповідно, підвищити загальну ефективність діяльності підприємства [10].

Організація ефективного управління потоками вимагає побудови управлінської структури підприємства за принципом горизонтальної та вертикальної взаємодії всіх його підрозділів у межах логістичного ланцюга. Горизонтальна інтеграція передбачає узгодження дій між різними функціональними напрямками (постачання, виробництво, збут, фінанси, інформаційне забезпечення), тоді як вертикальна – забезпечує послідовність прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління. Взаємодія цих рівнів дозволяє створити єдиний мікрологістичний простір, у межах якого оптимізуються всі економічні потоки.

Ключовою умовою успішного впровадження логістичного управління є узгодження інтересів усіх учасників логістичного ланцюга, що потребує використання теорії компромісів. Вона базується на досягненні балансу між локальною ефективністю окремих підрозділів і загальною результативністю підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути конфлікту інтересів між підрозділами, коли, наприклад, оптимізація витрат у сфері постачання може призвести до перебоїв у виробництві або зниження рівня обслуговування клієнтів.

В табл. 1.1 наведена схема системи логістичного управління підприємством.

Таблиця 1.1

Схема системи логістичного управління підприємством

Рівень управління	Основні функції	Тип потоків, якими управляють	Інструменти та засоби
Стратегічний	Формування логістичної стратегії; планування логістичної інфраструктури; вибір партнерів і постачальників; визначення політики запасів	Інвестиційні, фінансові, інформаційні	ERP-системи, стратегічне планування, аналіз «витрати–ефективність», Balanced Scorecard
Тактичний	Планування постачань, управління запасами, транспортом, збутом; оптимізація ланцюгів поставок	Матеріальні, фінансові, інформаційні	Системи SCM, моделювання потоків, ABC-аналіз, методи оптимізації
Операційний	Виконання замовлень, контроль переміщення товарів, облік, моніторинг запасів, робота складів	Матеріальні, інформаційні	WMS, системи штрих-кодування, GPS-трекінг, електронний

			документообіг
--	--	--	---------------

Джерело: складено автором на основі [19]

Схема ілюструє трирівневу структуру логістичного управління, де стратегічний рівень визначає загальні напрями розвитку логістичної системи, тактичний – забезпечує координацію ресурсів і оптимізацію процесів, а операційний – відповідає за виконання конкретних логістичних операцій. Усі рівні взаємопов'язані потоками різного типу – матеріальними, інформаційними та фінансовими, що формують єдиний логістичний простір підприємства.

Застосування сучасних інформаційних систем, таких як ERP, SCM і WMS, забезпечує інтеграцію управлінських процесів, підвищує точність прогнозів і сприяє адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Таким чином, подана схема відображає сутність логістичного управління як багаторівневої системи, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні елементи в єдиний механізм раціонального використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства [19].

Концепція логістичного управління вимагає формування глибокої внутрішньої інтеграції в організаційній структурі підприємства. Це означає, що всі функціональні елементи системи повинні бути пов'язані між собою не лише адміністративно, а й через єдину інформаційну базу, спільні стандарти управління потоками та взаємну відповідальність за кінцевий результат. Завдяки такій інтеграції підприємство набуває властивостей емерджентності – здатності системи створювати нову якість, яка перевищує просту суму ефектів від діяльності її окремих підрозділів.

На відміну від традиційної системи управління, де формування економічних потоків часто є стихійним і залежить від внутрішньої організації виробництва або історично сформованих зв'язків, логістичне управління передбачає свідоме і цілеспрямоване формування потокових процесів за критерієм оптимальності. Це означає, що кожне управлінське рішення – від вибору постачальника до визначення маршруту доставки продукції – приймається на основі комплексного аналізу витрат, часу, якості та ризиків.

Традиційні підходи до управління господарськими зв'язками допускають значну інерційність і випадковість у прийнятті рішень, що призводить до надлишкових запасів, невиправданих витрат або втрати конкурентних переваг. Логістичне управління, навпаки, орієнтоване на усунення нераціональних операцій, мінімізацію витрат на всіх етапах руху матеріальних і фінансових потоків, а також на підтримку безперервності виробничого процесу при мінімальному рівні запасів.

Світова практика доводить, що впровадження логістичних принципів дозволяє досягти надзвичайної ефективності. Наприклад, використання системи «Канбан» у японських корпораціях, зокрема Toyota, дало змогу скоротити запаси сировини й готової продукції до мінімально необхідного рівня, водночас забезпечивши безперебійне функціонування виробництва. Це стало можливим завдяки високому рівню синхронізації між постачанням, виробництвом і збутом, що є однією з основних переваг логістичного управління [18].

Принциповою відмінністю логістичного підходу є інтеграція технологічних процесів руху ресурсів з економічними потоками підприємства. Це забезпечує узгодженість між технічними і фінансовими аспектами діяльності, запобігає як нераціональному використанню ресурсів, так і невиконанню зобов'язань перед партнерами або клієнтами.

У системі логістичного управління всі функції підприємства орієнтовані на єдиний критерій ефективності – максимізацію співвідношення сукупних доходів до загальних витрат. Такий підхід дозволяє підприємству не лише підвищити прибутковість, а й досягти високого рівня адаптивності до зовнішніх змін. Саме здатність швидко реагувати на коливання ринкового попиту, зміну вартості ресурсів або логістичних ризиків є однією з ключових переваг сучасних логістичних систем.

Ринкові трансформації, що відбуваються в економіці України, значно підвищили потребу у впровадженні логістичного управління на рівні окремих підприємств. Його головною орієнтацією стає задоволення попиту споживачів із мінімальними витратами, що відповідає вимогам конкурентного середовища. Як зазначають науковці, розвиток ринкових відносин стимулює вдосконалення

логістичного управління, яке, у свою чергу, впливає на якість самих ринкових процесів через ефективну організацію економічних потоків [11, с. 9].

Суттєвим чинником поширення логістичних підходів стало впровадження сучасних комп'ютерних технологій, що дозволяють здійснювати моніторинг матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у реальному часі. Використання інтегрованих інформаційних систем (ERP, SCM, WMS) забезпечує прозорість управлінських процесів, дозволяє своєчасно виявляти відхилення, прогнозувати потреби і приймати обґрунтовані стратегічні, тактичні й оперативні рішення. Завдяки цьому логістичне управління перетворюється на ефективний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства, що поєднує інноваційність, адаптивність і раціональність [28].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що концепція логістичного управління підприємством є цілісною системою стратегічного, тактичного та операційного впливу на всі бізнес-процеси, спрямованою на оптимізацію руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Вона забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів, зменшення витрат, підвищення рівня сервісу й конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової невизначеності. Логістичне управління поєднує принципи системності, інтеграції, гнучкості, адаптивності та глобальної оптимізації, що дає змогу досягати гармонії між економічною ефективністю та соціальною результативністю. Сутність логістичного підходу полягає в розгляді підприємства як єдиної потокової системи, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні, а управлінські рішення приймаються на основі комплексного аналізу витрат, часу, ризиків і якості. Важливим чинником розвитку логістики є цифровізація, яка завдяки використанню ERP-, SCM- і WMS-систем, технологій IoT та аналітики великих даних забезпечує інтеграцію потоків, прозорість операцій і підвищення ефективності управління. Таким чином, логістичне управління виступає не лише інструментом організації процесів постачання, виробництва й збуту, а й потужним стратегічним ресурсом, що формує конкурентні переваги підприємства, сприяє його інноваційному розвитку, стабільності та довгостроковій економічній стійкості.

1.3. Організаційно-економічні аспекти впровадження логістичної концепції

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління підприємством передбачає інтеграцію всіх його функціональних підсистем у єдиний механізм, орієнтований на досягнення стратегічних цілей. Одним із найважливіших інструментів такого інтегрованого підходу виступає логістика, яка забезпечує оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах підприємства та за його межами. Її впровадження створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат, прискорення оборотності капіталу та підвищення рівня обслуговування клієнтів [38].

Організаційно-економічні аспекти впровадження логістичної концепції охоплюють комплекс заходів, спрямованих на створення відповідної інфраструктури, побудову оптимальної структури управління, а також розробку економічних механізмів забезпечення функціонування логістичних процесів. З економічної точки зору, логістика дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати витрати на транспортування, зберігання та закупівлю, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства [45].

Впровадження логістичної концепції потребує зміни традиційної парадигми управління. Якщо раніше підприємства зосереджувалися на окремих функціях – виробництві, збуті чи постачанні, то сучасна логістика розглядає ці процеси як єдину систему, де кожна ланка пов'язана з іншими через потоки ресурсів і інформації [45]. Таким чином, логістика сприяє формуванню системного підходу до управління, де всі елементи взаємодіють з метою досягнення спільного результату – задоволення споживача при мінімальних витратах.

Організаційна складова логістичної системи визначає структуру управління потоками, розподіл функцій між підрозділами, механізми координації та контролю. Залежно від масштабів підприємства логістичні функції можуть виконуватися окремими відділами або бути інтегрованими у

загальну систему менеджменту. Важливо забезпечити чіткий розподіл повноважень між відділами постачання, виробництва, збуту та транспортування, щоб уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управлінських рішень [45].

З економічного боку, ефективне впровадження логістики передбачає розрахунок витрат на транспортування, зберігання, закупівлю, управління запасами та інші логістичні процеси. Сукупність цих витрат утворює так звані логістичні витрати підприємства, що можуть становити від 10 до 30% загальних операційних витрат залежно від галузі [42]. Зниження цього показника є ключовим завданням логістичного менеджменту, оскільки воно забезпечує зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження логістичної концепції також потребує розробки економічних стимулів для персоналу, що бере участь у реалізації логістичних процесів. Це може включати систему преміювання за скорочення витрат, підвищення точності планування або зменшення простоїв у постачанні. Важливо, щоб система мотивації була інтегрована у загальну політику підприємства й орієнтувалася на результат усього логістичного ланцюга [28].

Одним із головних організаційних аспектів є формування логістичної стратегії підприємства. Вона визначає довгострокові цілі, пов'язані з управлінням потоками, рівнем сервісу, використанням інформаційних технологій, партнерськими відносинами з постачальниками і споживачами. Стратегія має базуватися на детальному аналізі логістичних процесів, оцінці ресурсного потенціалу, вивченні ринкової ситуації та визначенні конкурентних переваг [23].

Особливе місце у впровадженні логістичної концепції посідають інформаційні технології. Використання автоматизованих систем управління (ERP, WMS, SCM) дозволяє об'єднати всі логістичні процеси в єдине інформаційне середовище, забезпечити оперативний обмін даними між підрозділами та мінімізувати людський фактор [23]. Завдяки цьому досягається підвищення точності прогнозування, скорочення запасів і прискорення прийняття управлінських рішень.

Важливим економічним чинником ефективного функціонування логістики є раціональне управління запасами. Надлишкові запаси призводять до заморожування оборотних коштів, тоді як їх нестача – до зривів у виробництві чи постачанні. Оптимальний рівень запасів визначається за допомогою моделей управління, таких як EOQ (Economic Order Quantity), ABC/XYZ-аналіз, або за допомогою сучасних методів прогнозування попиту [9]. Раціоналізація запасів дозволяє знизити витрати на зберігання і покращити фінансові показники підприємства.

Організаційна структура логістичного управління має бути гнучкою, адаптивною до змін зовнішнього середовища. На сучасних підприємствах усе частіше впроваджуються процесні підходи, де логістика виступає не окремою функцією, а наскрізним процесом, що пронизує всі етапи діяльності – від планування виробництва до доставки продукції кінцевому споживачу [10, с. 133]. Це дозволяє зменшити часові витрати та забезпечити високий рівень координації дій між структурними підрозділами.

Суттєвим організаційно-економічним аспектом є також партнерська взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем – постачальниками, транспортними компаніями, дистриб'юторами. Концепція інтегрованої логістики передбачає побудову ланцюгів постачання (supply chain), у межах яких усі учасники координують свої дії для досягнення спільного результату. Таке партнерство дозволяє оптимізувати витрати по всьому ланцюгу, зменшити час поставки, підвищити якість обслуговування та забезпечити стабільність поставок [10].

Не менш важливою є роль державного регулювання та інституційного середовища у розвитку логістичних систем. В Україні розвиток логістики стримується низкою факторів, серед яких недостатній розвиток транспортної інфраструктури, бюрократичні бар'єри у митному регулюванні, а також обмежене використання сучасних цифрових технологій у сфері вантажоперевезень [2]. Тому підприємства повинні не лише впроваджувати внутрішні логістичні рішення, а й адаптуватися до зовнішніх умов, залучаючи партнерів і застосовуючи інноваційні підходи до управління.

Серед економічних вигід від впровадження логістики слід виокремити підвищення рентабельності, зниження собівартості продукції, прискорення обороту капіталу та поліпшення фінансової стійкості підприємства. З організаційної точки зору – це підвищення керованості, поліпшення координації дій, зменшення кількості конфліктів між підрозділами та підвищення рівня відповідальності працівників [2].

Впровадження логістичної концепції є складним і багатоступеневим процесом, який вимагає зміни підходів до управління, підготовки персоналу та інвестицій у технологічну інфраструктуру. Проте досвід провідних компаній світу демонструє, що логістика стає стратегічним чинником успіху, який формує конкурентні переваги не лише за рахунок скорочення витрат, а й завдяки підвищенню гнучкості, інноваційності та орієнтації на споживача [26].

На рис. 1.1 наведені основні аспекти впровадження логістичної концепції на підприємстві.

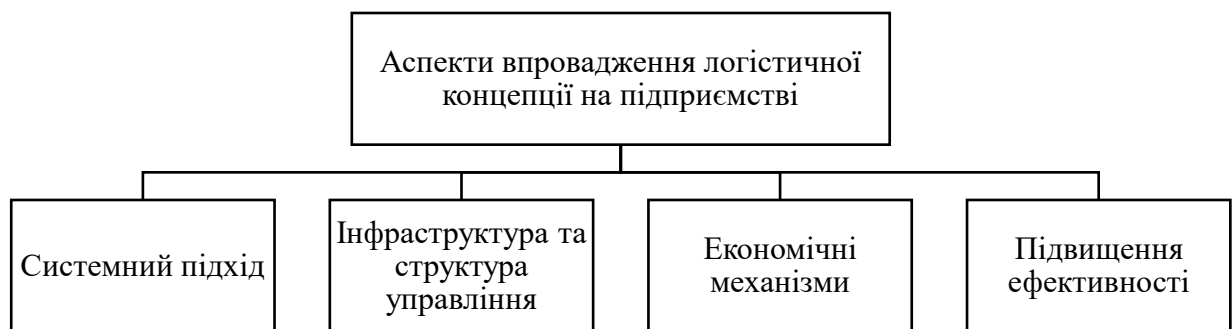


Рис. 1.1. Основні аспекти впровадження логістичної концепції на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [26]

Організаційні аспекти включають формування логістичної служби або підрозділу, визначення її місця в організаційній структурі, встановлення взаємозв'язків між виробничими, збутовими, закупівельними та транспортними відділами. У цьому блоці важливо підкреслено потребу в координації між усіма функціональними підрозділами, що забезпечує єдність управління потоками ресурсів. Також передбачено впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою (ERP, CRM, SCM), що сприяють підвищенню швидкості обміну даними та контролю за виконанням логістичних процесів.

Економічні аспекти схеми охоплюють питання планування витрат на логістику, визначення економічної ефективності логістичних рішень, управління запасами, транспортними та складськими витратами. У цій частині акцент зроблено на необхідності оптимізації витрат на всіх етапах руху товарів – від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачу. Одним із ключових елементів є розрахунок економічного ефекту від упровадження логістичної концепції, який виражається у зниженні собівартості, підвищенні рентабельності та покращенні обіговості капіталу.

Управлінські аспекти включають стратегічне та оперативне планування логістичних процесів, контроль за показниками ефективності, оцінку ризиків і прийняття управлінських рішень на основі логістичної аналітики. У схемі також передбачено використання системи ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів роботи логістичної служби. Управління здійснюється за принципом зворотного зв'язку – аналіз відхилень від планових показників дозволяє оперативно коригувати дії підприємства [26, с. 78].

Таким чином, схема демонструє цілісну систему організаційно-економічних взаємозв'язків, де логістика виступає інтегруючим елементом між виробництвом, фінансами, маркетингом та управлінням. Її впровадження дозволяє досягти синергійного ефекту завдяки узгодженню потокових процесів, оптимізації витрат і підвищенню гнучкості підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Отже, організаційно-економічні аспекти впровадження логістичної концепції охоплюють сукупність управлінських, фінансових, інформаційних і кадрових рішень, спрямованих на інтеграцію логістичних процесів у загальну систему управління підприємством. Ефективне впровадження логістики дає можливість досягти синергетичного ефекту, коли взаємодія окремих елементів системи забезпечує більш високі результати, ніж сума їхнього індивідуального впливу. Таким чином, логістика виступає не лише функціональною підсистемою, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства у динамічних ринкових умовах.

Проведене дослідження теоретичних основ впровадження концепції логістики в систему управління підприємством дозволило дійти висновку, що логістика є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, спрямованою на забезпечення ефективного функціонування всіх бізнес-процесів. Вона виступає ключовим елементом стратегічного управління, який поєднує матеріальні, фінансові, інформаційні та сервісні потоки в єдину інтегровану систему, що забезпечує досягнення головної мети підприємства – підвищення конкурентоспроможності та рентабельності діяльності.

У сучасних умовах ринкової економіки логістика перетворилася з окремої функції постачання чи транспортування на комплексну концепцію управління, що охоплює всі етапи руху ресурсів – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Її економічна сутність полягає у раціональному управлінні потоковими процесами, спрямованому на зниження витрат, скорочення часу логістичного циклу, підвищення якості обслуговування клієнтів і формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Застосування логістичного підходу дозволяє підприємствам забезпечити системність і узгодженість усіх управлінських рішень, що сприяє досягненню синергійного ефекту між підрозділами. Сутність логістичного управління полягає у створенні гнучкої, адаптивної та орієнтованої на результат системи, яка здатна швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання попиту та інші зовнішні виклики. Це забезпечується завдяки принципам системності, інтеграції, комплексності, гнучкості, оптимізації витрат і прозорості інформаційних потоків.

Особливу роль у розвитку логістичних систем відіграє цифровізація економіки. Використання сучасних інформаційних технологій – таких як ERP-, SCM-, CRM-системи, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей – створює умови для автоматизації процесів, підвищення точності прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації транспортно-складських операцій. Це дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити стратегічну гнучкість, необхідну для успішного функціонування в умовах глобальної конкуренції.

Сучасна логістика набуває все більшого значення у контексті сталого розвитку. Концепція «зеленої логістики» орієнтована на раціональне використання ресурсів, зменшення викидів, оптимізацію маршрутів і використання енергоефективних технологій, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його соціальної відповідальності. Таким чином, логістика виходить за межі суто економічних завдань, виконуючи важливу соціально-екологічну функцію.

Отже, логістика сьогодні – це не просто інструмент управління потоками, а стратегічна концепція, що визначає ефективність функціонування підприємства в цілому. Вона забезпечує інтеграцію всіх елементів господарської діяльності, сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування, гнучкості та стійкості бізнес-процесів. Ефективне логістичне управління дозволяє підприємству досягати сталого економічного розвитку, формувати довгострокові конкурентні переваги й успішно адаптуватися до динамічних умов ринку.

Таким чином, теоретичні засади логістики формують наукову основу для подальшого аналізу практичних аспектів її впровадження на підприємстві, що стане предметом наступних розділів дослідження.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Методологія оцінки ефективності логістичної системи підприємства ґрунтується на системному підході, який передбачає комплексне дослідження взаємозв'язку всіх її елементів, процесів і функцій. Логістична система є складним утворенням, у межах якого матеріальні, інформаційні та фінансові потоки проходять через низку послідовних етапів, формуючи інтегровану структуру, що забезпечує підтримку виробничих і збутових операцій. У сучасних умовах інтенсивної конкуренції, глобалізації ринків і високої динамічності споживчих потреб необхідність об'єктивного вимірювання логістичної ефективності зростає, оскільки саме логістика часто визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність постачання, оперативність обслуговування та оптимальний рівень витрат.

Оцінювання логістичної системи повинно враховувати її багатофункціональний характер, адже ефективність у цьому контексті проявляється як у внутрішніх процесах підприємства, так і у його зовнішніх взаємодіях із партнерами, постачальниками, транспортними компаніями та споживачами. У зв'язку з цим методологія дослідження передбачає аналіз економічних, організаційних, технологічних, інформаційних та інфраструктурних компонентів, серед яких ключову роль відіграють витрати, час виконання операцій, рівень сервісу, надійність та адаптивність логістичних процедур. Саме системна взаємодія цих чинників формує інтегральний показник результативності логістики, що дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей.

Базове методологічне підґрунтя оцінки ефективності логістики включає застосування принципів системності, комплексності, інтегрованості, адаптивності та економічної доцільності. Принцип системності визначає, що логістичні процеси повинні розглядатися не окремо, а як частина єдиної управлінської структури підприємства, де зміна одного елемента може суттєво впливати на загальну результативність. Комплексність оцінювання передбачає

врахування взаємозалежності матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, а також узгодження показників, що характеризують різні сторони логістичної діяльності. Інтегрованість означає необхідність оптимізації логістичних процесів таким чином, щоб вони сприяли досягненню цілей підприємства загалом, а не лише окремих структурних підрозділів. Принцип адаптивності актуалізує потребу у здатності системи швидко реагувати на зовнішні зміни, зокрема коливання попиту, зміну транспортних умов чи перебоїв у постачанні. Економічна доцільність вимагає зіставлення витрат на логістичні операції з отриманими результатами, що дозволяє визначати оптимальні напрями розвитку логістичної системи [26].

Методологія оцінювання передбачає використання сукупності кількісних та якісних показників, які дозволяють відстежувати ефективність роботи логістичних підсистем: закупівельної, виробничої, складської, транспортної та збутової. До кількісних показників належать витрати на логістику, оборотність запасів, продуктивність логістичних процесів, час виконання замовлень, рівень втрат, собівартість логістичних операцій. До якісних — ступінь задоволеності споживачів, надійність постачань, точність прогнозування, рівень організаційної узгодженості та автоматизації. Поєднання цих груп показників забезпечує повноту аналізу та дозволяє врахувати як економічні, так і функціональні аспекти логістичної діяльності.

Значну увагу у межах методології оцінки ефективності логістичної системи приділяють аналізу витрат, оскільки логістика є однією з найбільш витратних сфер діяльності підприємства. У світовій та українській практиці витрати на логістику можуть становити від 10 до 30% загальних витрат компанії, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу. Оцінювання витрат включає аналіз транспортних витрат, витрат на зберігання, обробку вантажів, управління запасами, інформаційне забезпечення, адміністративні витрати та інші елементи, що формують структуру логістичних витрат. Важливо при цьому не лише фіксувати їх рівень, а й зіставляти з отриманим результатом: рівнем сервісу, швидкістю доставки, точністю виконання замовлень, стабільністю постачання.

Ключовим інструментом оцінки є інтегральні показники логістичної ефективності, які об'єднують в собі результати аналізу окремих елементів логістичної системи та дозволяють комплексно оцінити її функціонування. Інтегральний підхід дає змогу формувати порівняльні характеристики між різними періодами часу, між підрозділами підприємства або між підприємствами однієї галузі. Використання інтегральних показників сприяє виявленню логістичних вузьких місць, оцінці ефективності процесів у динаміці, визначенню впливу управлінських рішень на загальні результати діяльності підприємства.

Важливим елементом методології є застосування економіко-математичних методів і моделей, що дозволяють здійснювати оптимізацію логістичних процесів та прогнозування їх ефективності. Моделі оптимального управління запасами, транспортні моделі, моделі маршрутизації, методи прогнозування попиту, моделі оцінювання ризиків – усе це інструменти, які забезпечують наукову обґрунтованість логістичних рішень. Їх використання дозволяє мінімізувати логістичні витрати, підвищити точність планування, забезпечити стабільність потокових процесів і оптимізувати структуру ресурсів підприємства [26].

Не менш важливою складовою методології є аналіз логістичних ризиків, які виникають у процесі переміщення продукції, товарних запасів та інформації. В умовах сучасної економіки логістичні ризики пов'язані з нестабільністю транспортних ринків, коливанням цін на паливо, змінами у законодавстві, перебоями в роботі постачальників, воєнними ризиками, збоєм інформаційних систем або порушенням ланцюгів поставок. Оцінювання ризиків дозволяє підприємству завчасно передбачати можливі загрози, розробляти альтернативні сценарії дій і формувати системи реагування на екстрені ситуації. Це забезпечує підвищення гнучкості логістичної системи та її здатності підтримувати безперервність операцій.

Методологія оцінювання також передбачає аналіз організаційного забезпечення логістичних процесів, зокрема структури управління, рівня взаємодії підрозділів, ступеня автоматизації та цифровізації логістичних

операцій. У сучасних умовах ефективність логістики значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення, зокрема використанням сучасних систем управління складом, систем планування ресурсів підприємства, транспортних систем моніторингу, електронного документообігу. Оцінювання рівня цифрової інтеграції дозволяє визначити можливості оптимізації логістичних процедур через автоматизацію, підвищення прозорості та оперативності обробки інформації [28].

Окреме місце у методології займає аналіз рівня логістичного сервісу, що характеризує ступінь задоволення потреб споживачів у межах логістичного забезпечення. Рівень сервісу визначається такими параметрами, як швидкість доставки, точність виконання замовлення, якість пакування, доступність інформації про статус замовлення, гнучкість умов поставки, можливість повернення товарів. Оцінювання сервісних характеристик дозволяє підприємству адаптувати логістичні процеси до очікувань споживачів, підвищуючи лояльність клієнтів і формуючи конкурентні переваги.

Для забезпечення достовірності та повноти оцінювання логістичної системи важливим є формування інформаційної бази, що включає внутрішні документи, показники виробничо-господарської діяльності, результати статистичного обліку, дані фінансової звітності, аналітичні огляди ринку, а також інформацію від постачальників та споживачів. Комбінація внутрішніх і зовнішніх джерел даних забезпечує можливість комплексного аналізу логістичних процесів і формування об'єктивних висновків щодо їх результативності.

Завершальним етапом методологічного підходу є інтерпретація результатів аналізу та розроблення рекомендацій щодо удосконалення логістичної системи. На цьому етапі здійснюється узагальнення отриманих даних, визначаються сильні та слабкі сторони логістики, окреслюються напрями оптимізації. Рекомендації можуть стосуватися удосконалення транспортних схем, впровадження сучасних систем управління запасами, підвищення рівня автоматизації, перегляду закупівельної політики, оптимізації складських операцій чи зміни організаційної структури логістичного підрозділу.

Важливо, щоб запропоновані рішення були економічно обґрунтованими та відповідали стратегічним цілям підприємства.

Використання методології оцінки ефективності логістичної системи підприємства дозволяє не лише сформувати об'єктивну картину її функціонування, але й визначити потенціал розвитку логістичних процесів, що є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Комплексний підхід до оцінювання забезпечує можливість формування сучасної логістичної системи, здатної адаптуватися до динамічних умов ринку, підтримувати сталий розвиток підприємства та створювати довгострокові конкурентні переваги.

У класичних підходах до логістичної оцінки важливе місце займає концепція логістичного сервісу, розроблена Дж. Ламбертом, яка визначає якість логістики через рівень задоволення споживача, швидкість обробки замовлень, точність виконання, безперервність постачань та гнучкість реагування на зміну ринку. Ця теорія є фундаментом для сучасних моделей оцінювання, у яких якість обслуговування клієнтів розглядається як ключовий індикатор ефективності логістичної системи [44].

Суттєвий внесок у розвиток методології логістичних оцінок зробив український дослідник Є. Крикавський, який наголошує на важливості оцінювання логістики з позицій інтегрального економічного ефекту. На його думку, ефективність логістичної діяльності проявляється не лише у зниженні логістичних витрат, а й у формуванні доданої вартості через скорочення виробничого циклу, підвищення оборотності запасів та оптимізацію потокових процесів [14]. Такий підхід дозволяє розглядати логістику як стратегічний ресурс підприємства, вплив якого поширюється на всі етапи господарської діяльності.

Інший теоретичний напрям пов'язаний із використанням процесного підходу, який, за визначенням М. Портера, дає можливість розглядати логістику як елемент ланцюга створення цінності [49]. У цій моделі логістичні процеси розглядаються через призму їхнього внеску у формування кінцевого продукту та його конкурентних переваг. Таким чином, оцінювання логістичної системи

має здійснюватися не ізольовано, а у взаємозв'язку з виробничими, збутовими та управлінськими функціями підприємства.

Сучасні підходи також активно застосовують концепцію SCOR-моделі, розроблену Supply Chain Council, яка стала універсальним стандартом аналізу ланцюгів постачання. Вона передбачає оцінювання логістичної системи за п'ятьма ключовими параметрами: надійність, гнучкість, швидкість, витратність і ефективне використання активів. Науковці підкреслюють, що SCOR-модель дозволяє проводити порівняльний аналіз із провідними світовими підприємствами та формувати стандартизовані показники ефективності [35]. Її застосування забезпечує об'єктивність оцінки та можливість побудови системи логістичного контролінгу.

Важливе місце у методології оцінювання займає фінансовий підхід, згідно з яким логістична ефективність визначається через вплив логістичних рішень на ключові показники діяльності підприємства: рентабельність, оборотність капіталу, рівень логістичних витрат, маржинальний дохід тощо. Як зазначає А. Гаджинський, логістика повинна розглядатися як фактор підвищення економічної результативності, а не лише як набір операційних процесів, оскільки саме ефективність логістичних рішень здатна істотно впливати на фінансові результати підприємства.

Крім того, у методологію сучасних оцінок активно інтегруються цифрові показники, що відображають рівень автоматизації логістичних операцій, розвиток інформаційної інфраструктури та використання інтелектуальних технологій. Дослідники, зокрема С. Chopra, наголошують, що цифровізація дозволяє скорочувати операційні витрати, підвищувати прозорість потоків та забезпечувати більш точне прогнозування попиту, що безпосередньо впливає на ефективність логістичної системи [37].

Важливим компонентом методології оцінювання є врахування ризикових факторів. Науковці, серед яких В. Сергєєв, підкреслюють, що логістична діяльність є вразливою до коливань ринку, нестабільності поставок, змін транспортних тарифів та зовнішніх загроз, тоді як ефективність логістики визначається здатністю системи функціонувати у нестабільних умовах [28].

Тому оцінка логістичної системи повинна включати аналіз ризикостійкості, варіативності операцій та здатності підприємства швидко відновлювати потоки в умовах перешкод.

Таким чином, сучасна методологія оцінки ефективності логістичної системи підприємства має ґрунтуватися на комплексному поєднанні теоретичних підходів, які охоплюють економічні, операційні, стратегічні та інформаційно-технологічні аспекти логістичної діяльності. Поєднання класичних концепцій логістики, фінансових показників, сервісних критеріїв, SCOR-моделі, процесного підходу та цифрових метрик дозволяє сформувати багатовимірну, інтегровану систему оцінювання, що найбільш повно відображає результативність логістичної системи підприємства та її внесок у загальну ефективність управління.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Люстдорф»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Люстдорф» є одним із провідних вітчизняних виробників молочної продукції, яке здійснює свою діяльність на ринку України з початку 1990-х років. Підприємство розташоване в місті Іллінці Вінницької області та виступає важливим учасником агропромислового комплексу країни, забезпечуючи внутрішній ринок якісною молочною продукцією та формуючи експортний потенціал галузі. Від моменту свого заснування підприємство орієнтується на впровадження сучасних технологій, високі стандарти якості та створення широкого асортименту продукції, що відповідає потребам споживачів різних вікових та соціальних груп [21].

Історія становлення ТОВ «Люстдорф» бере свій початок 4 лютого 1997 року, коли на базі ВАТ «Іллінецький молокозавод» у Вінницькій області було створено підприємство, яке згодом перетворилося на одного з провідних представників вітчизняного молочного ринку.

На початковому етапі розвитку компанія приділяла значну увагу формуванню партнерських відносин із міжнародними лідерами галузі. Зокрема, важливим кроком стало налагодження співпраці з корпорацією «Tetra Pak», що є одним із ключових світових розробників технологій автоматизації виробництва та систем асептичного пакування харчової продукції. Уже в рік заснування підприємство було обладнане сучасною виробничо-технічною базою європейського рівня, що дозволило розпочати випуск трьох видів молока тривалого зберігання під першою власною торговою маркою – «На здоров'я» [21].

З 2002 року ТОВ «Люстдорф» демонструє динамічний розвиток, активно впроваджуючи інноваційні рішення у виробничі процеси та суттєво розширюючи присутність на українському молочному ринку.

ТОВ «Люстдорф» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмеження відповідальності учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Організаційна структура підприємства характеризується ієрархічною побудовою з чітким розподілом функціональних обов'язків між структурними підрозділами. В управлінні компанією ключова роль належить генеральному директору, який забезпечує стратегічне керівництво, координує діяльність департаментів та представляє інтереси підприємства на зовнішньому ринку.

До основних структурних підрозділів відносяться: виробничий відділ, відділ збуту та маркетингу, фінансово-економічний відділ, відділ постачання, кадрова служба та служба контролю якості. Такий поділ забезпечує ефективне функціонування підприємства, підвищує рівень координації та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [21].

Основним видом діяльності ТОВ «Люстдорф» є переробка молока та виробництво молочної продукції. Підприємство спеціалізується на випуску молока різної жирності, кисломолочних продуктів, вершків, йогуртів, масла та молочних напоїв. Важливою особливістю діяльності компанії є орієнтація на випуск продукції тривалого зберігання завдяки впровадженню технології ультрапастеризації (УНТ). Це дозволяє забезпечувати стабільні обсяги реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також знижувати залежність від сезонних коливань у постачанні сировини.

Виробничі потужності компанії здатні переробити 450 тонн молока за добу. Таку потужність виробництва забезпечує сучасне високотехнологічне обладнання світового рівня. На виробництві встановлено 13 ліній розливу від компанії «Tetra Pak». Виготовлення молочної продукції відбувається у захищеному середовищі під автоматизованим контролем, без прямого контакту з людиною.

Продукція ТОВ «Люстдорф» виготовляється з молочної сировини екстра і вищого ґатунку. Підприємству її постачають понад 50 найкращих фермерських господарств Вінницької, Хмельницької, Житомирської Черкаської та інших

областей. На кожному етапі виробництва продукції здійснюється суворий професійний контроль її якості та споживчих характеристик.

За незалежними експертними оцінками, ТОВ «Люстдорф» станом на січень 2024 року:

- №1 за продажами УВТ-молока в Україні;
- №1 за продажами вершків;
- №1 за продажами молочних коктейлів;
- №1 за продажами безлактозної продукції;
- №1 за продажами рослинних напоїв;
- входить до трійки найбільших українських експортерів ЦМП [21].

Асортиментна політика компанії є важливим елементом її конкурентоспроможності. Продукція підприємства реалізується під відомими торговельними марками, серед яких «На здоров'я», «Селянське», «Біла лінія» та «Слов'яночка». Кожна з цих торговельних марок орієнтована на певний сегмент споживачів, що дозволяє компанії ефективно позиціонувати свою продукцію на ринку.

Важливим напрямом діяльності є виробництво молока у зручній упаковці тривалого зберігання, яке користується попитом серед широких верств населення. Окрім цього, компанія активно розширює асортимент кисломолочних продуктів та розробляє нові рецептури, орієнтовані на сучасні тенденції харчування, включаючи продукцію без лактози та продукти з підвищеною харчовою цінністю.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Люстдорф» свідчить про стабільне становище компанії на ринку. Підприємство демонструє тенденцію до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що обумовлено високим рівнем довіри з боку споживачів, ефективною маркетинговою політикою та розширенням каналів збуту. За рахунок активної діяльності в роздрібних торговельних мережах і співпраці з дистриб'юторами компанія має широку географію продажів [21].

Інноваційність є одним із ключових пріоритетів ТОВ «Люстдорф». Підприємство постійно інвестує у модернізацію виробничих ліній,

запровадження сучасних технологій переробки молока та вдосконалення системи контролю якості. Значна увага приділяється розвитку екологічно безпечних технологій, а також впровадженню міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів (HACCP, ISO).

Завдяки інноваційним рішенням компанія зміцнює свої позиції на внутрішньому ринку та отримує додаткові можливості для виходу на міжнародні ринки, де якість і безпечність продукції є визначальними факторами конкурентоспроможності.

ТОВ «Люстдорф» позиціонує себе як соціально відповідальне підприємство. Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, сприяє розвитку місцевої громади та створює нові робочі місця. Особливу увагу приділяє кадровій політиці, формуючи систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створюючи належні умови праці та забезпечуючи мотиваційні програми для співробітників [21].

Корпоративна культура підприємства ґрунтується на принципах командної роботи, орієнтації на результат, інноваційності та взаємоповаги. Це дозволяє не лише утримувати кваліфіковані кадри, але й формувати позитивний імідж компанії на ринку праці.

Таким чином, ТОВ «Люстдорф» займає провідні позиції серед вітчизняних виробників молочної продукції. Сучасна організаційна структура управління, ефективна виробничо-господарська діяльність, широкий асортимент продукції та впровадження інноваційних технологій забезпечують стабільність і конкурентоспроможність компанії. Соціальна відповідальність та орієнтація на розвиток кадрового потенціалу підкреслюють стійкість стратегічного розвитку ТОВ «Люстдорф» у довгостроковій перспективі.

Основні показники фінансової звітності ТОВ «Люстдорф» за 2022-2024 рр. наведені в табл. 3.1.

Основні показники фінансової звітності ТОВ «Люстдорф» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення абсолютне (2024-2022), тис. грн	Відхилення відносне (2024-2022), %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 119 807	4 398 816	4 850 159	730 352	17,7
Чистий прибуток, тис. грн	181 895	185 515	-13 385	-195 280	-107,4
Активи, тис. грн	2 162 688	2 451 635	2 515 379	352 691	16,3
Зобов'язання, тис. грн	413 817	524 511	703 711	289 894	70,1
Кількість працівників, осіб	1 497	1 484	1 419	-78	-5,2

Джерело: складено автором на основі [21]

Упродовж 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Люстдорф» характеризувалася суперечливими тенденціями, що проявилися у динаміці основних фінансових показників. Передусім слід відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції: якщо у 2022 р. він становив 4,1 млрд. грн, то у 2024 р. зріс до 4,8 млрд. грн. Абсолютне збільшення показника склало 730 млн. грн, або 17,7%. Це свідчить про розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію підприємства. Така тенденція є позитивною з точки зору зміцнення позицій на ринку та забезпечення довгострокових перспектив розвитку.

Водночас негативною ознакою стало різке погіршення фінансових результатів. Якщо у 2022 р. чистий прибуток підприємства складав 181,8 млн. грн, а у 2023 р. навіть дещо зріс до 185,5 млн. грн, то вже у 2024 р. зафіксовано збиток у розмірі 13,3 тис. грн. Абсолютне відхилення порівняно з 2022 р. становило –195 280 тис. грн, що відповідає зниженню на 107,4%. Це вказує на суттєве зростання витрат і падіння рентабельності діяльності, незважаючи на зростання доходів. Основними факторами такого результату можуть бути підвищення собівартості продукції, зростання цін на енергоресурси та сировину, а також збільшення фінансових витрат, пов'язаних із обслуговуванням боргів.

У структурі майнового потенціалу підприємства простежується зростання активів. Так, у 2022 р. їхня вартість становила 2,1 млрд. грн, а у 2024 р. досягла 2 515 379 тис. грн, що означає абсолютне зростання на 352 691 тис. грн, або 16,3%. Нарощення активів у довгостроковій перспективі може розглядатися як

позитивний чинник, адже воно свідчить про розвиток матеріально-технічної бази. Проте слід відзначити, що підвищення активів не супроводжувалося зростанням прибутковості, що свідчить про неефективність їх використання.

Особливу увагу заслуговує динаміка зобов'язань. Протягом аналізованого періоду їх обсяг зріс із 413 817 тис. грн у 2022 р. до 703 711 тис. грн у 2024 р., тобто на 289 894 тис. грн, або на 70,1%. Такий темп приросту є надзвичайно високим і вказує на значне зростання боргового навантаження підприємства. З огляду на те, що саме у 2024 р. підприємство отримало збиток, можна зробити висновок, що одним із ключових чинників негативних фінансових результатів стала неефективна кредитна політика та зростання витрат на обслуговування позикових коштів. Крім того, у досліджуваному періоді спостерігається скорочення чисельності персоналу. Якщо у 2022 р. на підприємстві працювало 1 497 осіб, то у 2024 р. — лише 1 419 осіб, що на 78 працівників менше, або на 5,2%. З одного боку, це може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці, з іншого — про можливі труднощі у забезпеченні виробничих процесів кваліфікованими кадрами.

Також проаналізуємо динаміку коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2022-2024 рр. (рис. 3.1).

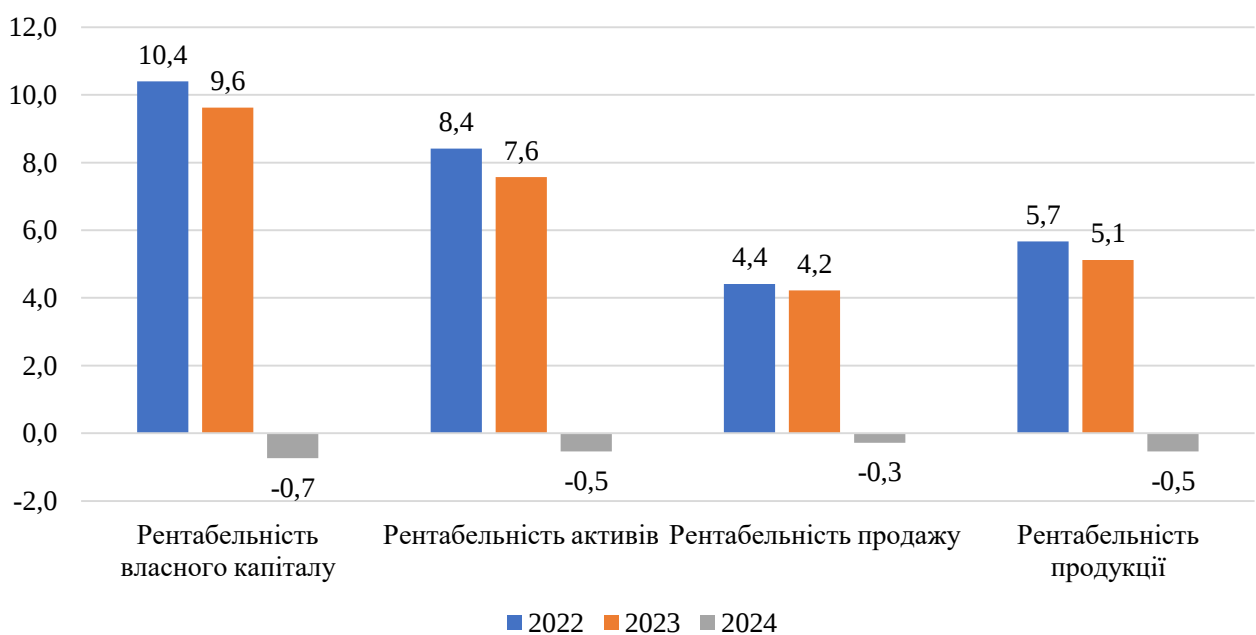


Рис. 3.1. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі [21]

Упродовж 2022–2024 рр. у діяльності ТОВ «Люстдорф» простежується негативна динаміка рентабельності за всіма основними показниками.

Рентабельність власного капіталу знизилася з 10,4% у 2022 р. до 9,6% у 2023 р., а вже у 2024 р. набула від’ємного значення –0,7%. Це свідчить про те, що підприємство у 2024 р. не лише втратило ефективність використання власного капіталу, але й зазнало збитковості, що є суттєвим сигналом для інвесторів та власників.

Рентабельність активів повторює подібну тенденцію: у 2022 р. вона становила 8,4%, у 2023 р. – 7,6%, а у 2024 р. впала до –0,5%. Таким чином, підприємство вже не створює прибутку на вкладені ресурси, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та зниження ефективності управління активами.

Рентабельність продажу поступово скорочувалася з 4,4% у 2022 р. до 4,2% у 2023 р., а у 2024 р. стала від’ємною (–0,3%). Це означає, що операційна діяльність підприємства вже не приносить прибутку, а реалізація продукції генерує збитки.

Рентабельність продукції також демонструє негативну динаміку: з 5,7% у 2022 р. вона знизилася до 5,1% у 2023 р. і досягла –0,5% у 2024 р. Це вказує на те, що собівартість виробництва перевищує доходи від реалізації, що може бути наслідком зростання витрат на сировину, енергоносії та інші ресурси.

Таким чином, аналіз показує, що впродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Люстдорф» зазнало суттєвого погіршення показників ефективності діяльності. Якщо у 2022–2023 рр. підприємство ще демонструвало позитивні результати, хоча й зі знижувальною тенденцією, то у 2024 р. відбулася трансформація усіх основних показників у від’ємні значення, що свідчить про збитковість. Це є індикатором кризових явищ та потребує розробки комплексу антикризових заходів, спрямованих на зниження витрат, оптимізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Отже, фінансово-економічний розвиток ТОВ «Люстдорф» у 2022–2024 рр. має суперечливий характер. Підприємство змогло забезпечити зростання обсягів реалізації продукції та наростити активи, однак одночасно суттєво

погіршилася його прибутковість, що зумовлено зростанням витрат та боргового навантаження. Це свідчить про зниження фінансової стійкості та актуалізує необхідність удосконалення політики управління витратами, підвищення ефективності використання активів і оптимізації структури зобов'язань.

3.2. Особливості організації логістики та ефективності збутових ланцюгів на підприємстві

Організація логістики та збутових ланцюгів є одним із ключових елементів діяльності ТОВ «Люстдорф», яке спеціалізується на виробництві та реалізації молочної продукції. Враховуючи особливості галузі, де продукція має обмежені терміни придатності та вимагає дотримання спеціальних умов транспортування й зберігання, логістичні процеси відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності виробництва та ефективності продажів.

У виробничих процесах ТОВ «Люстдорф» застосовуються три сучасні інноваційні технології обробки молока, а саме:

- технологія мікрофільтрації;
- технологія високотемпературного імпульсу (непрямий нагрів);
- технологія обробки парою (прямий нагрів).

Мікрофільтрація належить до найпрогресивніших методів очищення молока, які на сьогодні використовуються у світі. У багатьох країнах ця технологія вже тривалий час впроваджується у виробництво високоякісної молочної продукції. В Україні компанія «Люстдорф» стала піонером у застосуванні мікрофільтрації.

Сутність даної технології полягає у видаленні з молока не лише бактерій, а й їх спор завдяки використанню спеціальних керамічних мембран. Жоден інший метод очистки не забезпечує настільки високого рівня ефективності.

Після процедури мікрофільтрації молоко проходить пастеризацію за щадним методом при мінімально можливій температурі – 72°C. Такий підхід дає змогу зберегти природний смак продукту та його корисні властивості. У результаті очищення та делікатної пастеризації молоко набуває особливих

органолептичних характеристик: ніжного, більш вершкового смаку без сторонніх присмаків.

Логістична система підприємства побудована за принципами швидкості, надійності та оптимізації витрат. Закупівельна логістика орієнтована на забезпечення стабільних поставок молочної сировини, що здійснюється завдяки співпраці з фермерськими господарствами та аграрними підприємствами. Виробнича логістика спрямована на ефективне використання ресурсів у процесі переробки молока, мінімізацію втрат та інтеграцію сучасних систем контролю якості. Особливе місце посідає розподільча логістика, яка забезпечує доставку готової продукції споживачам. Для цього «Люстдорф» використовує власний автопарк спеціалізованих транспортних засобів-рефрижераторів, що дозволяє гарантувати відповідність санітарним і температурним нормам.

Суттєвою особливістю логістики підприємства є використання сучасних інформаційних технологій. Зокрема, впровадження систем моніторингу руху транспорту в режимі реального часу забезпечує ефективне планування маршрутів, підвищує надійність поставок і дає можливість оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це позитивно впливає на рівень обслуговування споживачів і зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку.

Збутова діяльність ТОВ «Люстдорф» організована за змішаним принципом, що поєднує прямі та опосередковані канали реалізації. Прямий збут здійснюється через національні торговельні мережі («АТБ», «Сільпо», «Варус», «Новус» та інші), магазини роздрібної торгівлі та сегмент HoReCa. Використання послуг регіональних дистриб'юторів дозволяє забезпечувати широке географічне покриття ринку та знижувати витрати на утримання власної збутової інфраструктури. Водночас підприємство активно розвиває продажі через онлайн-канали, що відповідає сучасним тенденціям споживчої поведінки.

Деталізовану схему організації логістики в ТОВ «Люстдорф» наведемо на рис. 3.2.

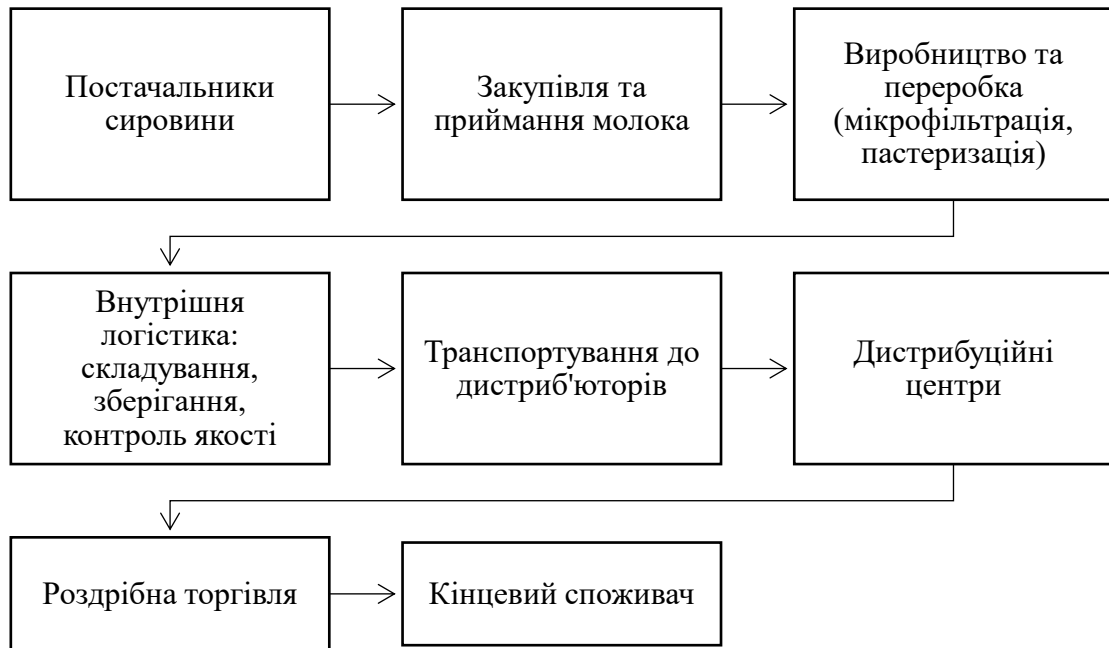


Рис. 3.2. Схема організації логістики ТОВ «Люстдорф»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Логістична система ТОВ «Люстдорф» являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють усі етапи руху продукції – від закупівлі сировини до її реалізації кінцевому споживачу. Схема логістики підприємства включає як зовнішні, так і внутрішні логістичні потоки, що забезпечує цілісність та ефективність управління матеріальними і супутніми інформаційними потоками.

Першим етапом логістичного ланцюга є взаємодія з постачальниками сировини. Для виробництва молочної продукції компанія закуповує молоко у сертифікованих фермерських господарств та молочних кооперативів, що гарантують відповідність сировини встановленим стандартам якості та безпеки.

Далі відбувається закупівля та приймання молока. На цьому етапі здійснюється контроль відповідності фізико-хімічних та мікробіологічних параметрів сировини. Молоко транспортується на виробничі потужності підприємства спеціалізованим транспортом-рефрижераторами, що забезпечує збереження його первинних властивостей. Молочна сировина для виробництва постачається на підприємство власними сучасними молоковозами Scania, які

оснащені холодильними камерами, що гарантує якісну доставку сировини до виробництва.

Наступним етапом є виробництво та переробка молока, що включає застосування інноваційних технологій – мікрофільтрації, високотемпературного імпульсу (непрямого нагріву) та обробки парою (прямого нагріву). Ці методи дозволяють гарантувати високий рівень безпеки продукції та збереження її органолептичних характеристик. Якість продукції ТОВ «Люстдорф» суворо контролюється абсолютно на кожному етапі виробництва, починаючи з контролю при прийманні сировини та закінчуючи дослідженням готових продуктів. Сировина, що не відповідає вимогам компанії «Люстдорф» щодо якості та властивостей, повертається постачальнику і не потрапляє на виробництво. У складі продукції ТОВ «Люстдорф» – не лише справжнє високоякісне молоко, а й інші компоненти – різні смакові наповнювачі, ароматизатори та закваски чистих молочнокислих культур від найкращих постачальників.

Після переробки продукція надходить у сферу внутрішньої логістики, яка охоплює процеси складування, зберігання та контролю якості готової продукції. На цьому етапі створюються оптимальні умови для підтримання необхідного температурного режиму, що дозволяє зберегти свіжість молочної продукції. Для розливу та фасування продукції ТОВ «Люстдорф» використовує найкращі рішення в галузі харчової упаковки. Основна частина продукції компанії «Люстдорф» виготовляється в багатошаровій картонній упаковці Tetra Pak®. Ця упаковка виготовляється з деревини, що сертифікована міжнародною неурядовою організацією Forest Stewardship Council (FSC™), що гарантує повну відновлювальність природних ресурсів. Упаковка Тетра Пак на 100% придатна для переробки.

Зі складів продукція транспортується у дистрибуційні центри. Транспортування до дистриб'юторів здійснюється власним та орендованим автопарком підприємства із дотриманням вимог до холодового ланцюга. Це дає змогу мінімізувати втрати та забезпечити своєчасну доставку у регіональні центри збуту.

У свою чергу, дистрибуційні центри забезпечують ефективну логістику на регіональному рівні, здійснюючи постачання у мережі роздрібної торгівлі. Взаємодія з національними та локальними торговельними мережами дозволяє компанії охоплювати широку географію збуту.

Завершальним етапом є реалізація продукції кінцевому споживачу через роздрібні мережі, супермаркети та спеціалізовані магазини. Саме на цьому етапі формується кінцевий попит та сприйняття торгової марки «Люстдорф» серед покупців.

Таким чином, логістична система ТОВ «Люстдорф» забезпечує безперервність і ефективність руху продукції від постачальника до кінцевого споживача, поєднуючи високі стандарти якості з оптимізацією транспортних і складських процесів. Завдяки інтегрованому підходу підприємство здатне оперативно реагувати на потреби ринку та підтримувати конкурентоспроможність на вітчизняному ринку молочної продукції.

Для оцінювання ефективності збутових ланцюгів підприємств доцільно використовувати інтегральний підхід, що базується на сукупності фінансових, операційних та маркетингово-ринкових показників. Такий підхід дає можливість комплексно відобразити рівень результативності логістичних та збутових процесів. У межах дослідження було виокремлено п'ять ключових показників, згрупованих за трьома блоками: фінансові (40%), операційні (30%) та маркетингово-ринкові (30%). До фінансових віднесено приріст чистого доходу та рентабельність продажів; до операційних — частку збутових витрат у доході та рівень виконання замовлень у строк; до маркетингових — індекс ринкового покриття. Відповідні вагові коефіцієнти для кожного показника становили 0,20; 0,20; 0,15; 0,15 та 0,30 відповідно.

Інтегральний показник ефективності розраховується за формулою [24]:

$$I_{36} = \sum_{i=1}^n w_i \times N_i, \quad (3.1)$$

Де I_{36} – інтегральний показник ефективності збутових ланцюгів;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника ($\sum w = 1$);

N_i = нормоване значення i – го показника у діапазоні від 0 до 1.

Нормування здійснюється за стандартними методиками: для стимуляторів (показників, зростання яких є позитивним) застосовується відношення фактичного значення до максимального, а для дестимуляторів (показників, зростання яких є негативним) – відношення мінімального значення до фактичного.

Розрахунки показали такі результати:

- приріст чистого доходу у 2024 р. порівняно з 2022 р. склав 17,7% при еталоні 30%, що дало нормоване значення 0,590;
- рентабельність продажів у 2024 р. була від’ємною (–0,276%), що після нормування дорівнює 0;
- частка збутових витрат у доході становила 13% при еталоні 10%, нормоване значення — 0,769;
- рівень виконання замовлень у строк досягнув 93% при еталоні 99%, нормоване значення — 0,939;
- індекс ринкового покриття дорівнював 0,75 при еталоні 1,0, нормоване значення — 0,750.

З урахуванням вагових коефіцієнтів інтегральний показник ефективності збутових ланцюгів ТОВ «Люстдорф» розраховано за формулою:

$$I_{36} = \sum w_i \times N_i = 0,2 \times 0,59 + 0,20 \times 0 + 0,15 \times 0,769 + 0,15 \times 0,939 + 0,3 \times 0,75 = 0,6 \quad (3.2)$$

Отримане значення інтегрального показника на рівні 0,6 свідчить про середній рівень ефективності організації збутових процесів. Слабким місцем є від’ємна рентабельність продажів, яка істотно знижує загальний результат. Водночас позитивними аспектами виступають достатньо високий рівень виконання замовлень у строк та відносно широке охоплення ринку.

Таким чином, для підвищення інтегрального показника до рівня 0,7–0,75 підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витратної структури, стабілізації фінансових результатів, а також на подальшому розширенні ринкового покриття.

Оцінка ефективності логістики та збутових ланцюгів свідчить про те, що ТОВ «Люстдорф» орієнтується на принципи економічності та високої якості обслуговування клієнтів. Поєднання власної транспортної інфраструктури з партнерськими каналами збуту забезпечує стабільність поставок і дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту. Разом з тим сучасні виклики, пов'язані зі зростанням витрат на транспортування та посиленням конкуренції, обумовлюють необхідність подальшої оптимізації логістичних процесів.

Подальший розвиток системи логістики та збуту підприємства має базуватися на впровадженні цифрових технологій управління ланцюгами постачання, розширенні електронної комерції та удосконаленні транспортної логістики. Це дозволить підвищити рівень ефективності діяльності, забезпечити зниження витрат та зміцнити конкурентоспроможність ТОВ «Люстдорф» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У ході аналізу було встановлено, що логістична система ТОВ «Люстдорф» характеризується комплексністю та високим рівнем інтеграції усіх ключових етапів – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Особливістю організації логістики підприємства є поєднання сучасних інноваційних технологій у виробництві молочної продукції (мікрофільтрація, високотемпературний імпульсний нагрів, обробка паром) з ефективною транспортною та складською інфраструктурою, що забезпечує збереження якості продукції на всіх етапах її руху. Використання власного спеціалізованого автопарку, систем моніторингу транспорту в режимі реального часу, а також асептичної упаковки Tetra Pak дозволяє гарантувати дотримання санітарних та температурних вимог, підвищувати надійність поставок і водночас оптимізувати витрати. Логістична система підприємства зорієнтована на швидкість та гнучкість реагування на ринкові зміни, що підвищує рівень обслуговування клієнтів і зміцнює конкурентні позиції компанії.

Оцінка ефективності збутових ланцюгів за допомогою інтегрального показника (0,6 при еталоні 1) свідчить про середній рівень результативності збутової діяльності. Сильними сторонами виступають високий рівень виконання замовлень у строк та широке ринкове охоплення, тоді як ключовим

слабким місцем залишається від'ємна рентабельність продажів. Це зумовлює необхідність оптимізації витратної структури та стабілізації фінансових результатів. У процесі дослідження логістичних принципів організації збутових ланцюгів ТОВ «Люстдорф» встановлено, що підприємство характеризується розвиненою виробничо-економічною базою, сучасною технологічною інфраструктурою та високим рівнем автоматизації виробництва. Сформована організаційна структура управління із чітким функціональним розподілом забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та сприяє реалізації стратегічних цілей компанії. Водночас орієнтація на інноваційність, дотримання міжнародних стандартів якості та активна маркетингова політика дозволили підприємству посісти провідні позиції на вітчизняному ринку молочної продукції та розширити географію збуту.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 рр. засвідчив наявність неоднозначних тенденцій. Попри зростання чистого доходу від реалізації продукції та збільшення вартості активів, підприємство зіткнулося зі зниженням прибутковості та формуванням збитку у 2024 р. Це супроводжувалося значним збільшенням обсягу зобов'язань, що вказує на погіршення фінансової стійкості та підвищення боргового навантаження. Динаміка коефіцієнтів рентабельності підтверджує спад ефективності використання активів і власного капіталу, що свідчить про необхідність оптимізації витратної бази та перегляду підходів до управління фінансовими ресурсами. Розвинена система співпраці з постачальниками та застосування технології УНТ створюють передумови для подальшого зміцнення збутових ланцюгів і підвищення гнучкості підприємства щодо ринкових коливань.

Отже, результати аналізу свідчать про те, що логістична модель ТОВ «Люстдорф» загалом є структурно виваженою та орієнтованою на ринкові потреби, однак існуючі фінансові дисбаланси, зростання зобов'язань і зниження рентабельності потребують упровадження комплексних управлінських заходів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування шляхів удосконалення логістичних процесів, зниження витрат, підвищення фінансової ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

4.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації логістики та збутових ланцюгів на підприємстві

Рационально організована логістична система для ТОВ «Люстдорф» має особливе стратегічне значення, оскільки підприємство працює на ринку молочної продукції, що характеризується короткими термінами придатності, високою чутливістю товару до порушень температурного режиму та значною конкуренцією. Проведений аналіз показав, що логістика та збутові ланцюги компанії функціонують загалом результативно, однак мають потенціал для подальшого удосконалення. Інтегральний показник ефективності (0,6) свідчить про середній рівень оптимізації, що потребує системних управлінських рішень, спрямованих на зменшення витрат, підвищення рентабельності та посилення ринкових позицій. Удосконалення пропонується реалізувати через комплекс стратегічних, технологічних та організаційних заходів.

Першим напрямом є модернізація системи прогнозування попиту та планування виробництва. Хоча підприємство володіє розвинутою мережею збуту, коливання споживчого попиту, сезонність молочного ринку та залежність від роздрібних мереж інколи призводять до надлишкових залишків або дефіциту окремих SKU. Тому доцільним є впровадження прогнозно-аналітичних моделей на базі ABC/XYZ-аналізу, статистичних прогнозів та машинного навчання. Це дозволить підвищити точність замовлень, оптимізувати виробниче навантаження та скоротити втрати від списання продукції. Додатково рекомендовано запровадити інтегровану систему S&OP (Sales and Operations Planning), яка синхронізуватиме логістику, маркетинг, закупівлі й виробництво [29].

Другим важливим кроком є оптимізація складської логістики. У структурі логістичних витрат ТОВ «Люстдорф» значну частку формують витрати на

зберігання продукції, підтримання температурного режиму та ручні операції з обробки товарів. Тому підприємству доцільно впровадити WMS-систему з підтримкою штрихкодування та RFID-ідентифікації, що забезпечить автоматизацію приймання, розміщення та інвентаризації товарів. Це скоротить час обороту, зменшить ймовірність складських помилок та мінімізує людський фактор. Важливим також є розширення практики застосування принципів FIFO і FEFO, що особливо актуально для ультрапастеризованих і кисломолочних продуктів.

Третім напрямом удосконалення є розвиток транспортної логістики. Незважаючи на наявність власного автопарку рефрижераторів та застосування GPS-моніторингу, існують резерви підвищення ефективності. Зокрема, рекомендовано впровадити транспортну інформаційну систему (TMS) для оптимізації маршрутів, відстеження завантаженості рейсів, планування технічного обслуговування та аналізу витрат на паливо. Це дасть змогу скоротити пробіг, підвищити коефіцієнт використання транспорту і забезпечити точність доставок. Для періодів сезонних піків збуту доцільним є використання змішаних логістичних моделей — комбінація власного транспорту та аутсорсингових логістичних операторів [29].

Четвертим важливим напрямом є удосконалення структури збутових каналів. ТОВ «Люстдорф» активно співпрацює з національними торговельними мережами, однак недостатньо використовує потенціал онлайн-продажів та HoReCa-сегменту. Рекомендується запровадити B2B-платформу для електронного оформлення замовлень дистриб'юторами та корпоративними клієнтами, підключитися до маркетплейсів, розширити співпрацю з сервісами доставки продуктів. У разі посилення конкуренції це забезпечить підприємству додаткові канали збуту, знизить залежність від мережових ритейлерів і підвищить доступність продукції.

П'ятим напрямом є цифрова трансформація логістичних процесів. Для підвищення прозорості, швидкості прийняття рішень і контролю витрат доцільно впровадити ERP-систему, що інтегруватиме закупівлі, виробництво, склади, транспорт, збут та фінансову аналітику. Це створить єдине

інформаційне середовище, дозволить оцінювати логістичні KPI — оборотність запасів, рівень сервісу, час виконання замовлень, рентабельність каналів реалізації — та оперативно виявляти проблемні ділянки.

Шостим важливим напрямом є удосконалення кадрового забезпечення логістики. Доцільно проводити регулярне навчання персоналу з питань управління холодовим ланцюгом, цифрових логістичних систем, контролю якості транспортування та клієнтського сервісу. Рекомендовано також створити окремий підрозділ логістичного контролінгу, який здійснюватиме економічну оцінку логістичних рішень, аналіз витрат та моніторинг ефективності роботи партнерів-дистриб'юторів.

Нарешті, важливим стратегічним напрямом є впровадження принципів екологічної логістики. Оскільки бренд «Люстдорф» позиціонує себе як сучасний і соціально відповідальний, доцільно розширити використання енергоефективних транспортних засобів, екологічної асептичної упаковки та програм утилізації відходів. Це сприятиме формуванню конкурентної переваги, зміцненню репутації та відповідності глобальним ESG-вимогам.

Узагальнюючи, вдосконалення логістики та збутових ланцюгів ТОВ «Люстдорф» має здійснюватися через цифровізацію процесів, оптимізацію транспортної та складської інфраструктури, диверсифікацію каналів збуту, підвищення точності прогнозування попиту та розвиток партнерських взаємин. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зниження витрат, підвищення рентабельності, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «Люстдорф» на молочному ринку України.

З огляду на результати проведеної діагностики логістично-збутової діяльності ТОВ «Люстдорф», виявлено комплекс системних проблем, що стримують розвиток підприємства: надмірна частка витрат на реалізацію продукції, недостатня автоматизація логістичних процесів, нерівномірність ринкового охоплення, зниження рентабельності продажів та обмеженість аналітичної підтримки управлінських рішень. Для усунення зазначених недоліків запропоновано проєкт підвищення ефективності збутових ланцюгів,

спрямований на їхню структурну модернізацію, підвищення прозорості, гнучкості та економічної результативності.

Метою запропонованого проєкту є формування високоефективної логістично-збутової системи, здатної забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації, оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та посилення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку. Реалізація проєкту передбачає досягнення таких цільових орієнтирів:

- зниження частки логістичних та збутових витрат до 10–11 % від доходу;
- підвищення рівня виконання замовлень у визначений термін до 97–98%;
- збільшення індексу ринкового покриття до 0,85;
- забезпечення позитивної рентабельності продажів;
- підвищення інтегрального показника ефективності збутових ланцюгів до 0,75 і вище.

Реалізація проєкту передбачає комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних, технологічних та інфраструктурних рішень, згрупованих за ключовими напрямками:

1. Цифровізація логістично-збутових процесів. Запровадження ERP-рішень зі складовою Supply Chain Management, впровадження систем управління складською діяльністю (WMS) і транспортною логістикою (TMS), застосування GPS-навігації та температурних сенсорів на транспорті. Це забезпечить підвищення точності планування поставок, скорочення часу логістичних операцій, мінімізацію помилок та повернень продукції [20].

2. Маршрутизація та оптимізація транспортної логістики. Рекомендується впровадити програмні алгоритми оптимізації маршрутів, здійснити аудит автопарку, підвищити рівень завантаженості транспортних засобів, використовувати консолідовані доставки й частково аутсорсити міжрегіональні перевезення. Очікуваним ефектом є зменшення транспортних витрат та скорочення часу доставки кінцевим споживачам.

3. Розвиток системи дистрибуції та каналів збуту. Проєкт передбачає розширення партнерської мережі дистриб'юторів, активізацію присутності на маркетплейсах, вихід у сегменти HoReCa, дитячого та спеціалізованого харчування, а також розвиток онлайн-продажів. Це сприятиме зростанню обсягів реалізації та підвищенню стійкості ринкової позиції підприємства.

4. Оптимізація складських операцій і товарних запасів. Доцільним є впровадження принципів крос-докінгу для швидкообертових товарних груп, використання підходів FEFO і FIFO, перегляд нормативів запасів за моделями EOQ та ABC/XYZ-аналізу. Такі заходи дадуть змогу мінімізувати втрати від псування продукції, скоротити витрати на зберігання й прискорити оборотність товарних запасів.

5. Удосконалення системи прогнозування попиту. Розробка статистичних моделей прогнозування з урахуванням сезонності, маркетингових акцій, регіональних відмінностей попиту та асортиментної структури. Використання прогнозової аналітики забезпечить рівномірність виробництва та запобігатиме дефіцитам і надлишкам товару.

Для поетапної реалізації заходів пропонується розробити календарний план виконання робіт, який забезпечить системність, контроль та можливість оперативного коригування управлінських рішень.

Таблиця 4.1

Календарний план впровадження проєкту вдосконалення збутових ланцюгів
ТОВ «Люстдорф»

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні підрозділи
1	Аудит поточної логістики та системи збуту	1 місяць	Відділ логістики, фінансовий департамент
2	Вибір та впровадження CRM із функцією управління продажами	2 місяці	ІТ-відділ, відділ збуту
3	Розширення мережі дистрибуції та перегляд умов співпраці	3 місяці	Комерційний департамент
4	Оптимізація транспортних маршрутів і завантаження транспорту	2 місяці	Логістичний відділ
5	Запуск системи моніторингу KPI збуту	1 місяць	Відділ аналітики
6	Оцінювання результатів і коригування стратегії	Постійно	Топменеджмент

Джерело: розроблено автором

Запропоновані зміни мають забезпечити не лише підвищення операційної ефективності, але й посилення ринкових позицій підприємства. В табл. 4.2 наведені очікувані результати впровадження проєкту.

Таблиця 4.2

Очікувані результати впровадження проєкту

Показник	Поточне значення	Цільове значення	Період досягнення
Рентабельність продажів	-2 %	5%	12 місяців
Рівень виконання замовлень у строк	89%	97%	6 місяців
Середній час доставки	48 годин	36 годин	6 місяців
Географічне охоплення збуту	17 областей	20 областей	9 місяців
Частка електронних замовлень	12%	35%	12 місяців
Частка повернень через логістичні проблеми	4,80%	<2 %	9 місяців

Джерело: розроблено автором

Очікувані результати свідчать про комплексний вплив запропонованого проєкту на підвищення ефективності збутових ланцюгів ТОВ «Люстдорф». Зокрема, передбачається вихід підприємства на позитивну рентабельність продажів протягом року та суттєве удосконалення сервісної складової, що проявлятиметься у зростанні своєчасності виконання замовлень до 97 % і скороченні середнього часу доставки до 36 годин. Розширення географії збуту до майже всіх областей України сприятиме зміцненню ринкової позиції компанії. Підвищення частки електронних замовлень до 35 % відображає орієнтацію на цифровізацію взаємодії зі споживачами та оптимізацію операційних процесів. Одночасно очікується зменшення обсягів повернень продукції, пов'язаних із логістичними збоями, що свідчить про покращення контролю якості та транспортування. Сукупність цих результатів підтверджує стратегічну значущість запропонованих заходів і їх здатність забезпечити довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Моніторинг результативності дозволить оцінювати динаміку, виявляти проблеми та коригувати управління збутовими ланцюгами. В табл. 4.3 наведені KPI вдосконаленої системи збуту ТОВ «Люстдорф».

Таблиця 4.3

KPI вдосконаленої системи збуту ТОВ «Люстдорф»

KPI	Формула розрахунку	Період вимірювання	Цільове значення
On-Time Delivery Rate	$(\text{Кількість доставок у строк} / \text{Загальна кількість доставок}) \times 100$	Щомісяця	$\geq 97 \%$
Customer Order Cycle Time	Дата доставки – дата замовлення	Щотижня	≤ 36 год
Logistics Cost per Unit	Логістичні витрати / Обсяг реалізації	Щокварталу	-10 % від бази
Fill Rate	Фактично відвантажена кількість / Замовлена кількість	Щомісяця	$\geq 98 \%$
ROI проекту	$(\text{Фінансовий ефект} - \text{витрати}) / \text{витрати}$	Щороку	$\geq 25 \%$

Джерело: розроблено автором

Запропонована система ключових показників ефективності (KPI), наведена у таблиці 4.3, відображає стратегічні орієнтири вдосконаленої системи збуту ТОВ «Люстдорф» та дозволяє комплексно оцінювати результативність логістичних процесів. Досягнення рівня своєчасних доставок не нижче 97 % та скорочення циклу обробки замовлення до 36 годин свідчитиме про підвищення оперативності й надійності логістики.

Зменшення логістичних витрат на 10% від базового рівня засвідчить оптимізацію ресурсного використання та покращення фінансової стійкості підприємства. Високий показник Fill Rate (не менше 98 %) демонструватиме здатність компанії повністю задовольняти попит клієнтів без дефіциту продукції. Очікуваний рівень рентабельності інвестицій у проект ($\text{ROI} \geq 25\%$) підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів і їх потенціал забезпечити довгострокове зростання. Сукупно ці KPI формують основу для постійного контролю, порівняння результатів і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фінансова оцінка проекту дає змогу визначити необхідність інвестування та прогноз окупності. В табл. 4.4 наведений орієнтовний кошторис проекту.

Таблиця 4.4

Орієнтовний кошторис проєкту

Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
CRM-система	Придбання ліцензій, налаштування, навчання	950
GPS-моніторинг транспорту	Устаткування + підписка	420
Маркетингове розширення збуту	Рекламні активності, промо, POS-матеріали	800
Оптимізація логістики	Консалтинг, маршрутизація, ПЗ	630
Розробка системи KPI та аналітики	BI-інструменти, інтеграція	350
Інші витрати	Резерв	150
Разом		3 300

Джерело: розроблено автором

Орієнтовний кошторис проєкту, представлений у таблиці 4.4, демонструє раціональну структуру інвестицій, спрямованих на комплексне вдосконалення збутових ланцюгів ТОВ «Люстдорф». Найбільша частка витрат припадає на впровадження CRM-системи (950 тис. грн) та маркетингове розширення збуту (800 тис. грн), що свідчить про пріоритетність цифровізації взаємодії з клієнтами та посилення ринкової присутності. Значні ресурси також виділяються на оптимізацію логістики (630 тис. грн) і впровадження GPS-моніторингу транспорту (420 тис. грн), що спрямовано на підвищення ефективності транспортних операцій і контроль вантажопотоку. Порівняно менший, але стратегічно важливий обсяг фінансування передбачено для розробки системи KPI та аналітичної інфраструктури (350 тис. грн), що забезпечить прозорість та управлінську керованість процесів. Наявність резервного фонду засвідчує врахування можливих непередбачених витрат. Загальна сума фінансування – 3,3 млн грн – є помірною для проєкту такого масштабу та потенційно окупною за рахунок очікуваного підвищення ефективності та прибутковості.

Успіх проєкту залежить від здатності підприємства мінімізувати можливі загрози та адаптуватися до умов ринку. В табл. 4.5 наведена матриця ризиків і заходів мінімізації.

Таблиця 4.5

Матриця ризиків і заходів мінімізації

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи реагування
Опір персоналу змінам	Середня	Високий	Навчання, мотиваційні програми
Невдала інтеграція CRM	Низька	Високий	Тестування, поетапне впровадження
Зростання логістичних витрат	Середня	Середній	Перегляд маршрутів, тендер постачальників
Ринкові коливання попиту	Висока	Середній	Диверсифікація каналів збуту
Затримки впровадження	Середня	Середній	Чітке планування, контроль термінів

Джерело: розроблено автором

Матриця свідчить про те, що проєкт удосконалення збутових ланцюгів ТОВ «Люстдорф» супроводжується як організаційними, так і ринковими загрозами, що потребують системного управління. Найбільш критичним визначено ризик опору персоналу змінам, який характеризується середньою ймовірністю та високим потенційним впливом, що підкреслює необхідність інвестицій у навчання та мотивацію працівників. Водночас, хоча ймовірність невдалої інтеграції CRM є низькою, її можливі наслідки можуть бути суттєвими, тому запропоновано поетапне впровадження та попереднє тестування системи. Середні за рівнем впливу та ймовірності ризики, пов'язані зі зростанням логістичних витрат і затримками реалізації проєкту, можуть бути мінімізовані за рахунок оптимізації маршрутів, проведення тендерів та посилення планово-контрольних функцій. Найбільш імовірним ризиком визначено коливання ринкового попиту, однак його вплив пом'якшується за допомогою диверсифікації збутових каналів. Загалом запропоновані заходи реагування є превентивними та достатньо збалансованими, що підвищує стійкість проєкту до зовнішніх і внутрішніх факторів.

4.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінювання результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення логістичної системи та логістичних та збутових процесів ТОВ «Люстдорф» є ключовим елементом обґрунтування доцільності їх упровадження. Для цього здійснено прогноз основних фінансово-економічних показників підприємства на плановий рік, виходячи з очікуваного ефекту від оптимізації транспортних витрат, підвищення точності планування запасів, скорочення часу обслуговування торговельних мереж та розширення логістичних каналів. Методичним підґрунтям аналізу є порівняння базових показників за 2022–2024 рр. із прогнозними значеннями.

Запропоновані зміни орієнтовані на зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості підприємства за рахунок підвищення оборотності запасів, зменшення втрат від псування продукції, оптимізації витрат на транспортування та підвищення продуктивності праці. З огляду на це сформовано прогнозні показники діяльності компанії на 2025 р. Очікуване збільшення обсягів реалізації внаслідок скорочення часу доставки, покращення дистрибуційного покриття та підвищення безвідмовності поставок оцінюється на рівні 7%. Фактичні логістичні витрати за 2024 рік становили 437 млн грн. Очікуваний ефект від оптимізації маршрутів, упровадження більш ефективної складської системи та цифровізації документообігу передбачає їх скорочення на 8%. Фонд оплати праці у 2024 році становив 1 283 млн грн. Передбачається його збільшення на 5% у зв'язку з індексацією заробітної плати, розширенням стимулюючої частини та потребою утримання кваліфікованих кадрів. У 2024 р. валова маржа підприємства оцінювалася на рівні 21%. З урахуванням підвищення товарообігу, скорочення логістичних витрат і зменшення втрат через прострочення та повернення продукції прогнозується підвищення валової маржі до 22,5%.

Таблиця 4.6

Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Люстдорф», тис. грн

Показник	2024 р.	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення Прогноз/2024	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	4 850 159	5 189 670	339 511	7
Чистий прибуток	-13 385	220 000	233 385	—
Активи	2 515 379	2 690 000	174 621	6,9
Зобов'язання	703 711	715 000	11 289	1,6
Кількість працівників, осіб	1 419	1 430	11	0,8

Джерело: розроблено автором

Отримані прогнозні показники є реалістичними, оскільки ґрунтуються на уже сформованих ринкових тенденціях молочної індустрії, високій еластичності попиту на продукти підприємства, стратегічній важливості логістики для товарів з коротким строком придатності та успішному міжнародному досвіду оптимізації логістичних ланцюгів. Скорочення логістичних витрат і підвищення операційної ефективності очікувано трансформуються у зростання прибутковості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Прогнозоване зростання чистого доходу на 7% зумовлене підвищенням пропускну здатності логістичних ланцюгів, скороченням часу доставки, покращенням товарної доступності та розширенням дистрибуційного покриття. Суттєвим є очікуваний перехід підприємства до стабільно позитивного чистого прибутку, що є наслідком зниження витрат та відновлення рентабельності операційної діяльності.

У 2024 році логістичні витрати становили 437 млн грн. Унаслідок автоматизації складських процесів, впровадження GPS-моніторингу транспорту, зменшення холостих пробігів та цифровізації документообігу прогнозується їх скорочення на 8% (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Прогноз економії логістичних витрат у плановому році

Показник	Значення
Логістичні витрати у 2024 р., млн грн	437
Очікуване скорочення, %	8
Економія, млн грн	34,96
Прогнозовані витрати у плановому році, млн грн	402,04

Джерело: розроблено автором

Прогнозоване зростання чистого доходу на 7% зумовлене підвищенням пропускної здатності логістичних ланцюгів, скороченням часу доставки, покращенням товарної доступності та розширенням дистрибуційного покриття. Суттєвим є очікуваний перехід підприємства до стабільно позитивного чистого прибутку, що є наслідком зниження витрат та відновлення рентабельності операційної діяльності.

Зменшення витрат майже на 35 млн грн свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів та їх здатність забезпечити підвищення фінансової стійкості підприємства.

У 2024 році валова маржа оцінювалася на рівні 21%, що відповідає валовому прибутку 1 018 534 тис. грн. Очікується її зростання до 22,5% завдяки ефективнішому управлінню ланцюгом постачання (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Зміна валової маржі ТОВ «Люстдорф»

Показник	2024 р.	Прогноз 2025 р.
Чистий дохід, тис. грн	4 850 159	5 189 670
Валовий прибуток, тис. грн	1 018 534	1 167 676
Валовий маржинальний рівень, %	21	22,5

Джерело: розроблено автором

Зростання валового прибутку на 149,1 млн грн свідчить про підвищення операційної ефективності логістичної системи підприємства.

Сумарна вигода від реалізації запропонованих заходів формується за рахунок:

- збільшення доходів – 339,5 млн грн;
- скорочення логістичних витрат – 35 млн грн.

Отже, сукупний економічний ефект становить 374,5 млн грн. Це створюватиме фінансові можливості для модернізації обладнання, розширення логістики та інвестицій у маркетингову та виробничу інфраструктуру.

Проведена оцінка ефективності доводить, що впровадження запропонованих заходів має вагомий позитивний вплив на фінансово-економічні результати ТОВ «Люстдорф». Оптимізація логістики забезпечує зростання чистого доходу, збільшення валової маржі, скорочення витрат та відновлення прибутковості діяльності. Отримані прогностичні показники підтверджують доцільність інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури та є підґрунтям для формування подальшої стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ

Нами було досліджено теоретичні засади формування логістики як стратегічної концепції управління діяльністю підприємства. Доведено, що логістика трансформувалася з окремої функціональної підсистеми у комплексний механізм координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, який забезпечує підвищення ефективності, скорочення витрат і формування сталих конкурентних переваг. На основі аналізу наукових підходів нами було визначено ключові принципи сучасної логістики, серед яких системність, інтеграція, гнучкість, оптимізація витрат та інформаційна прозорість, що підтверджує її роль як фундаменту для ефективного функціонування підприємств у мінливих ринкових умовах.

Також нами було доведено, що логістика відіграє важливу стратегічну роль у забезпеченні безперервності ланцюгів постачань, підвищенні рівня сервісу, розвитку партнерських відносин та узгодженні рішень між усіма учасниками бізнес-процесів. Досліджено, що впровадження цифрових технологій, таких як ERP, SCM, IoT, штучний інтелект і аналітика великих даних, суттєво підсилює можливості логістичного управління, забезпечуючи точність прогнозів, оперативність контролю та адаптивність підприємств до коливань попиту й пропозиції.

Крім того, нами було визначено, що логістика стає важливою складовою реалізації концепції сталого розвитку, сприяючи зменшенню екологічного навантаження, упровадженню енергоефективних рішень, розвитку «зеленої логістики» та формуванню екологічно відповідальної поведінки підприємства. Доведено, що сучасне логістичне управління є не лише інструментом операційної оптимізації, а й засобом стратегічного розвитку, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на довгострокову перспективу.

Отже, нами було досліджено та узагальнено, що логістика в сучасних умовах господарювання виступає ключовим елементом управлінської системи підприємства, яка забезпечує синхронізацію процесів, раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності та формування ефективної

моделі управління, орієнтованої на інноваційність, гнучкість та клієнтоорієнтованість. Встановлені теоретичні положення створюють основу для подальшого аналізу практичних аспектів логістичного управління в діяльності підприємств.

Було обґрунтовано методологічні засади оцінювання ефективності логістичної системи підприємства, що базуються на системному, комплексному та інтегрованому підходах. Показано, що логістична система становить складну багаторівневу структуру, у межах якої взаємодіють матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, а результативність їх функціонування визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання логістики повинно охоплювати економічні, організаційні, технологічні, сервісні та інформаційні аспекти, що у сукупності формують цілісне уявлення про ефективність логістичних процесів.

Нами розкрито ключові принципи методології оцінки – системність, комплексність, інтегрованість, адаптивність та економічна доцільність. Доведено, що поєднання кількісних показників (витрати, оборотність запасів, швидкість виконання замовлень, продуктивність процесів) і якісних індикаторів (рівень сервісу, надійність, гнучкість, точність прогнозування) забезпечує повноту логістичного аналізу. Особливу увагу приділено витратному підходу, згідно з яким логістика є однією з найбільш ресурсомістких сфер діяльності підприємства, що потребує постійного моніторингу та оптимізації.

Важливими елементами методології оцінювання визначено використання економіко-математичних моделей, застосування інтегральних показників ефективності, алгоритмів оптимізації потоків і логістичних ризиків. Показано, що сучасна логістична оцінка повинна спиратися на здобутки провідних наукових шкіл і теоретиків логістики – концепцію логістичного сервісу Дж. Ламберта, інтегральний підхід Є. Крикавського, процесну модель М. Портера, стандартизовану SCOR-модель, фінансові підходи А. Гаджинського. Їх поєднання забезпечує можливість багатовимірного вимірювання логістичної результативності та об'єктивного порівняння фактичних показників з галузевими і стратегічними орієнтирами.

Сучасна методологія оцінювання ефективності логістичної системи підприємства є комплексною, мультидисциплінарною та адаптивною. Вона дозволяє формувати цілісну картину логістичних процесів, ідентифікувати вузькі місця, визначати резерви підвищення продуктивності та економічної результативності, а також формулювати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування такої методології є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкості в умовах невизначеності та здатності реагувати на динамічні зміни ринкового середовища.

У ході оцінки ефективності логістичного управління ТОВ «Люстдорф» встановлено, що підприємство зберігає сильні ринкові позиції та характеризується високим рівнем технологічності виробництва, розвиненою організаційною структурою та широким асортиментом конкурентоспроможної продукції. Дослідження показало позитивну динаміку чистого доходу від реалізації, що свідчить про стабільний попит на продукцію та ефективність політики збуту. Разом з тим виявлено суперечливі тенденції у фінансових результатах, зокрема різке зниження рентабельності та перехід до збитковості у 2024 році, що свідчить про підвищення витратності операцій та зростання боргового навантаження.

Аналіз структури активів і зобов'язань дав змогу встановити, що, попри нарощення виробничого потенціалу та модернізацію основних засобів, підприємство зіткнулося з проблемою неефективного використання ресурсів. Значне зростання зобов'язань формує додаткові ризики для фінансової стійкості та вимагає удосконалення політики управління капіталом. Скорочення чисельності персоналу свідчить про активні процеси оптимізації, однак може впливати на якість операційних процесів у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що поточний стан підприємства визначається поєднанням високого виробничого потенціалу, сильної ринкової позиції та інноваційної спрямованості з одночасними внутрішніми фінансовими дисбалансами. Це підкреслює необхідність підвищення ефективності логістичного управління, оптимізації витрат, підсилення контролю над фінансовими потоками та впровадження стратегічних

рішень, спрямованих на відновлення рентабельності та забезпечення сталого розвитку ТОВ «Люстдорф».

У ході дослідження визначено, що підвищення ефективності логістичних та збутових ланцюгів ТОВ «Люстдорф» є ключовою умовою забезпечення його конкурентоспроможності на ринку молочної продукції. Проведений аналіз виявив низку системних проблем — високу частку логістичних витрат, недостатній рівень автоматизації процесів, нераціональну маршрутизацію, обмежене ринкове охоплення та дефіцит аналітичної підтримки управлінських рішень. Для їх подолання запропоновано комплекс заходів, спрямованих на цифровізацію логістики, оптимізацію транспортної та складської інфраструктури, удосконалення прогнозування попиту, розвиток каналів збуту та посилення контролю за ключовими процесами.

Обґрунтовані напрями модернізації передбачають впровадження ERP-, WMS- та TMS-рішень, застосування сучасних моделей планування та управління запасами, розширення партнерської мережі дистриб'юторів та активізацію онлайн-каналів реалізації. Передбачений календарний план упровадження забезпечує системність і керованість трансформаційних процесів, а розроблена система KPI дозволяє здійснювати постійний моніторинг результативності та оперативне коригування управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня сервісу, скорочення часу доставки, зменшення витрат, зростання рентабельності продажів та розширення ринкового охоплення. Очікувані результати свідчать, що запропонована модель удосконалення логістично-збутової системи має потенціал забезпечити довгострокові конкурентні переваги ТОВ «Люстдорф» та зміцнення його позицій на внутрішньому ринку. У сукупності це підтверджує стратегічну значущість модернізації логістичних процесів у системі управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонов В. Управління талантами в компаніях: сучасні практики. Менеджмент і бізнес. 2023. № 2. С. 51–60.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2017. 556 с.
3. Ареф'єва О. В. Економічна безпека підприємства: концепції, моделі, інструменти. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of economic systems. 2022. № 2. С. 145–153.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с.
6. Безтелесна Л., Чигир Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. Економіст. 2014. № 12. С. 40–44.
7. Біла С. Оцінка конкурентного середовища підприємства. Економіка та держава. 2022. № 10. С. 28–32.
8. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2017. 536 с.
9. Гуменюк А. Ф. Інтегрована логістика в системі управління підприємством. Економічний вісник. 2020. № 4. С. 101–108.
10. Дібніс Г. І., Мельник Л. Л. Управління логістичною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2019. 352 с.
11. Дубина М. В. Розвиток внутрішніх комунікацій на підприємствах ритейлу. Економічний простір. 2023. № 2. С. 120–128.
12. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2018. 812 с.
13. Кравченко М. О. Виклики управління персоналом у кризових умовах. Економіка і держава. 2021. № 6. С. 47–52.

14. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами постачання. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 632 с.
15. Лапін Є., Сологуб Ю. Особливості HR-менеджменту в умовах воєнного стану. Вісник економічної науки України. 2023. № 1. С. 112–118.
16. Ліпич Л. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємств у ринкових умовах. Луцьк: СЛУ, 2021. 268 с.
17. Лук'яненко Д., Поручник А. Глобальна економіка. Київ: КНЕУ, 2020. 624 с.
18. Маслов Є. Організаційна культура підприємства: проблеми формування. Економіка України. 2020. № 9. С. 75–82.
19. Мельник Л. Л. Логістика: теорія і практика. Суми: Університетська книга, 2020. 448 с.
20. Мірошніченко О. Формування HR-стратегії підприємства в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 44–49.
21. Офіційний веб-сайт ТОВ «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/> (дата звернення: 07.11.2025).
22. Петюх В. М., Шевченко В. Управління розвитком персоналу: теорія та практика. Харків: ХНЕУ, 2019. 364 с.
23. Пилипенко А. А. Стратегія розвитку підприємства: сучасні підходи. Харків: ХНЕУ, 2020. 256 с.
24. Пономарьова Н. В. Логістичні системи підприємств: теорія формування та механізм функціонування. Харків: ХНЕУ, 2020. 296 с.
25. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2016. 598 с.
26. Руснак О. Л. Стратегічна логістика: методи оптимізації логістичних потоків. Львів: ЛНУ, 2021. 280 с.
27. Савчук В. Сучасні підходи до мотивації персоналу банківської сфери. Фінанси України. 2021. № 5. С. 98–107.
28. Сергєєв В. І. Логістика: сучасні тенденції розвитку. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.

29. Сергієнко О. В. Оцінка ефективності логістичних процесів на промислових підприємствах. Економіка розвитку. 2021. № 3. С. 57–64.
30. Струнгар А. М. Вимірювання результативності логістичних систем підприємства. Вісник економічної науки. 2022. № 2. С. 90–98.
31. Тарасюк Г. М., Деркач М. М. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2018. 392 с.
32. Ткаченко Т. І. Міжнародні економічні відносини: сучасні тренди. Київ: КНЕУ, 2020. 476 с.
33. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 760 p.
34. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 2020. Vol. 17. P. 99–120.
35. Bolstorff P., & Rosenbaum R. Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model. 3rd ed. New York: AMACOM, 2012. 304 p.
36. Bowersox D. J., Closs D. J., & Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 512 p.
37. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Harlow: Pearson, 2019. 640 p.
38. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. London: Pearson, 2022. 412 p.
39. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. London: Butterworth, 2018. 368 p.
40. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business, 2019. 224 p.
41. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values. Beverly Hills: Sage, 2020. 616 p.
42. Katsioloudes M. Global Strategic Management. London: Routledge, 2019. 450 p.
43. Kotter J. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 2022. 208 p.

44. Lambert D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. 4th ed. Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2011. 428 p.
45. Lambert D., Stock J., Ellram L. Fundamentals of Logistics Management. New York: McGraw-Hill, 2019. 684 p.
46. Malik M. Supply Chain Resilience in Crisis Settings. Journal of Supply Chain Management. 2022. Vol. 58. P. 33–47.
47. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2019. 512 p.
48. Occhipinti D. Europe's Economic Security and Energy Policy. Journal of European Studies. 2021. № 4. P. 67–79.
49. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.
50. Řezníček R. Modern Methods for Evaluating Logistics Performance at Industrial Enterprises. Journal of Logistics and Operations. 2021. Vol. 15(2). P. 118–128.
51. Robbins S., Coulter M. Management. 14th ed. New York: Pearson, 2021. 780 p.