

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Управління сталим розвитком логістичної діяльності підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМл
Іванись Олег Володимирович _____

Керівник:
к.е.н., доцент Кудінова А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..	6
1.1. Теоретичні основи управління сталим розвитком логістичної діяльності підприємства.....	6
1.2. Сучасні підходи до формування системи управління логістичною діяльністю підприємства.....	16
1.3. Практичні аспекти реалізації принципів сталого розвитку у логістичній діяльності підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»..	36
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	43
2.3. Оцінювання існуючої системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	59
3.1. Напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	59
3.2. Стратегічні напрями розвитку системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

В умовах глобальної нестабільності, трансформації ринків та посилення вимог до екологічної безпеки харчової продукції, питання оптимізації логістичної діяльності стають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясопереробної галузі. Логістична система сьогодні є не просто інструментом переміщення товарів, а фундаментом для реалізації стратегії сталого розвитку, що передбачає гармонізацію економічної ефективності, мінімізації негативного впливу на довкілля та виконання соціальних зобов'язань. Для великих виробників, таких як ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», удосконалення управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками є критично важливим завданням, оскільки специфіка продукції потребує жорсткого дотримання температурних режимів («Cold Chain») та оперативності доставки.

Питання теорії та практики логістики, а також забезпечення сталого розвитку підприємств досліджували такі зарубіжні науковці, як М. Крістофер, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, Й. Шумпетер та Дж. Елкінгтон. Значний внесок у розвиток логістичного менеджменту та концепції сталого розвитку зробили такі вітчизняні вчені: М.О. Окландер, Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, В.М. Мацелюх, О.М. Григоренко та інші. Однак, попри вагомі напрацювання, питання інтеграції цифрових технологій та принципів «зеленої логістики» у систему управління м'ясопереробними підприємствами в умовах сучасних викликів залишаються недостатньо висвітленими.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності як чинника забезпечення сталого розвитку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

дослідити теоретичні основи управління сталим розвитком логістичної діяльності підприємства;

виявити сучасні підходи до формування системи управління логістичною діяльністю підприємства;

проаналізувати практичні аспекти реалізації принципів сталого розвитку у логістичній діяльності підприємства;

здійснити характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

оцінити існуючу систему управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

запропонувати напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

розробити стратегічні напрями розвитку системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління логістичною діяльністю на підприємстві.

Предмет дослідження – удосконалення логістичної діяльності як чинника забезпечення сталого розвитку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

У роботі використано системний підхід (для аналізу логістичної системи як цілісного об'єкта), методи аналізу і синтезу (при дослідженні окремих ланок ланцюга постачання), економіко-статистичні методи (для оцінки фінансових показників та оборотності запасів), метод порівняння та прогнозування (при обґрунтуванні ефективності впровадження WMS та TMS систем).

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці, нормативно-правові акти, фінансова звітність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2022–2024 рр., статистичні дані та результати власних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці комплексного підходу до модернізації логістичної системи підприємства, що базується на синергії цифровізації (WMS) та екологізації (Green Logistics). Зокрема:

вперше обґрунтовано модель організаційно-економічного механізму управління логістикою ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що інтегрує цілі сталого розвитку;

удосконалено методику оцінки ефективності логістичної діяльності через показники вивільнення капіталу внаслідок прискорення оборотності;

дістали подальшого розвитку підходи до формування сталих ланцюгів постачання («Cold Chain») в умовах енергетичних ризиків.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Іванись О.В., Кудінова А.О. Практичні аспекти реалізації принципів сталого розвитку у логістичній діяльності підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р.* Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 173-175.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок комп'ютерного тексту, включаючи 24 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 54 найменувань та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи управління сталим розвитком логістичної діяльності підприємства

Функціонування сучасних вітчизняних підприємств відбувається в умовах перманентної трансформації середовища, зумовленої деструктивним впливом військової агресії та безальтернативністю євроінтеграційного поступу. Враховуючи, що концепція сталого розвитку визначена фундаментальним вектором еволюції європейської економічної системи, виникає об'єктивна необхідність переосмислення теоретико-методологічних засад управління суб'єктами господарювання. Саме тому набуває актуальності необхідність розробки адаптивних механізмів трансформації діяльності підприємств відповідно до імперативів сталого розвитку на всіх ієрархічних рівнях управління

Вищезазначені чинники зумовлюють об'єктивну необхідність формування багатовекторної системи управління, що базується на синергії виробничої ефективності, раціонального природокористування та соціальної відповідальності. Оскільки процес прийняття управлінських рішень у сучасних умовах потребує ґрунтового науково-методичного супроводу, особливої ваги набуває розробка теоретичних положень щодо ідентифікації пріоритетних напрямів та інструментарію управління сталим розвитком суб'єктів господарювання

Генезис інституційного забезпечення сталого розвитку в європейському просторі пов'язаний із прийняттям у 2001 році Стратегії сталого розвитку ЄС (EU Sustainable Development Strategy). Редакція документа 2006 року закріпила концептуальне бачення довгострокового поступу, що ґрунтується на синергії економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної безпеки. Попри констатацію прогресу в інтеграції принципів сталого розвитку в галузеві політики (зокрема, у сферах міжнародної торгівлі та співробітництва), звіт Європейської

комісії за 2009 рік засвідчив наявність деструктивних тенденцій, що актуалізувало необхідність інтенсифікації зусиль у цьому напрямі.

Згідно з положеннями статті 3(3) Договору про Європейський Союз, сталий розвиток імплементовано як фундаментальну стратегічну ціль Співтовариства. Засадничим принципом даної концепції є функціонування в межах екологічної ємності біосфери, що набуває особливої гостроти в контексті протидії глобальним кліматичним змінам. Водночас парадигма сталого розвитку виходить за межі суто екологічного детермінізму, охоплюючи завдання щодо розбудови інклюзивного та справедливого суспільства. Передбачає також гармонізацію потреб сучасних та майбутніх поколінь, забезпечення соціальної консолідації, розвиток людського потенціалу та створення системи рівних можливостей для всіх верств населення.

Реалізація парадигми сталого розвитку передбачає трансформацію суспільної свідомості та формування ціннісних орієнтацій, що виключають деструктивні моделі господарської поведінки, які загрожують екологічній рівновазі. У межах цього підходу сталий розвиток розглядається як стратегічний вектор розбудови соціоекономічної системи, що функціонує в гармонії з природним середовищем. На мікрорівні сталий розвиток підприємства трансформується у створення комплексної системи управління, архітектоніка якої базується на поєднанні загальносистемних та специфічних (часткових) принципів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація принципів сталого розвитку підприємства

Категорія принципів	Назва принципу	Сутність та значення в контексті сталого розвитку
Системоутворюючі (формуєть каркас системи управління)	Системності та цілісності	Передбачає розгляд підприємства як єдиного організму, де економічні, екологічні та соціальні процеси є взаємозалежними.
	Адаптивності	Здатність системи управління гнучко реагувати на критичні зміни зовнішнього середовища (військові ризики, зміна стандартів ЄС).
	Ієрархічності	Забезпечує чітку вертикаль передачі управлінських рішень від стратегічного рівня до конкретних виконавців.
	Зворотного зв'язку	Моніторинг результатів діяльності для своєчасного коригування стратегії сталого розвитку.

Часткові (визначають специфіку сталого розвитку)	Взаємозалежності підсистем	Спрямований на досягнення балансу: максимізація прибутку не повинна шкодити екологічній безпеці чи соціальним правам працівників.
	Еко-ефективності (прибутковості)	Орієнтація на отримання прибутку через впровадження ресурсозберігаючих та чистих технологій.
	Відкритої взаємодії	Прозорість діяльності підприємства та активна комунікація зі стейкхолдерами (державою, громадою, інвесторами).
	Мінімізації ризиків	Превентивне виявлення загроз (екологічних, репутаційних, фінансових), що можуть завадити сталому зростанню.
	Нормативно-правової відповідності	Безумовне дотримання національного законодавства та директив ЄС у сфері сталого розвитку.

Трактування підприємства як динамічної системи, що забезпечує баланс між стратегічною стійкістю та операційною гнучкістю, у науковій дискусії традиційно базується на декомпозиції її ключових компонентів: економічного, соціального та екологічного.

Економічна домінанта розвитку інтерпретується через нарощування ринкової вартості та результативних показників на основі інноваційної активності, превентивного ризик-менеджменту та адаптивного управління.

Соціальний вектор акцентує увагу на капіталізації людських ресурсів, що передбачає безперервний розвиток компетенцій персоналу, забезпечення гідної мотивації та інклюзивності робочого середовища.

Екологічна складова імплементується через перехід до моделі циркулярної економіки, що включає впровадження еко-інноваційних технологій, мінімізацію деструктивного впливу на довкілля та забезпечення замкнених циклів виробництва.

Згідно з науковими підходами (зокрема, за [8]), ідентифікація підприємства як стійкої соціо-економічної системи здійснюється за низкою релевантних ознак:

У фінансово-економічній площині: забезпечення стабільної позитивної динаміки рентабельності, капіталізації та експансії на ринку;

У ресурсно-технологічній площині: перехід до політики раціонального ресурсоспоживання та безперервна інноваційна активність, спрямована на впровадження науково-технічних досягнень;

У стратегічній площині: здатність системи до резильєнтності (опору та адаптації) щодо деструктивних екстерналій та суворе дотримання стратегічного вектора розвитку;

У соціально-поведінковій площині: гарантування високого рівня соціальної захищеності та розвитку людського капіталу, а також етичність взаємодії зі стейкхолдерами;

В екологічній площині: імплементація превентивних заходів щодо мінімізації техногенного навантаження на довкілля. Функціонування підприємства в межах зазначених ознак детермінується сукупністю факторів ендогенного та екзогенного походження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства: принципи та фактори впливу

Складова теоретичної моделі	Категорія	Перелік ключових елементів	Характеристика в контексті сталого розвитку
I. Принципи управління (методологічний базис)	Системоутворюючі	Системність, ієрархічність, адаптивність, цілісність, надійність, інформованість.	Формують фундамент системи управління, забезпечуючи її стійкість та здатність до обробки інформації в умовах змін.
	Часткові	Взаємозалежність підсистем, прибутковість (еко-ефективність), відкрита взаємодія, мінімізація ризиків, нормативна відповідність.	Визначають специфіку сталого розвитку: баланс між прибутком, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.
II. Фактори впливу (детермінанти розвитку)	Зовнішні (Екзогенні)	Військова агресія, євроінтеграційні вимоги, екологічні стандарти ЄС, ринкова кон'юнктура, стан НТП.	Формують обмеження та можливості, визначаючи необхідність прискореної адаптації до міжнародних норм.
	Внутрішні (Ендогенні)	Стратегія розвитку, рівень технологічного оснащення, компетентність персоналу, фінансовий стан, корпоративна етика.	Визначають внутрішній потенціал підприємства щодо реалізації принципів сталого розвитку та протидії зовнішнім загрозам.

Концептуально сталий розвиток визначається як пошук оптимальних траєкторій досягнення економічного зростання та соціального добробуту в довгостроковій перспективі, що враховує інтереси як сучасних, так і майбутніх поколінь. Практична імплементація даної парадигми на рівні мікроекономічних систем генерує низку переваг у коротко- та середньостроковому періодах, зокрема через механізми ресурсозбереження, оптимізації логістичних процесів та підвищення якості життя людського капіталу.

Попри глобальне визнання концепції, для значної частини менеджменту вітчизняних підприємств сталий розвиток залишається теоретично абстрактною категорією. Певний скептицизм організацій щодо інтеграції принципів сталості у господарську діяльність зумовлений відсутністю чітких прикладних алгоритмів трансформації та сприйняттям екологічних і соціальних ініціатив як додаткового фінансового тягаря, а не стратегічної інвестиції.

Фундаментальна архітектура концепції сталого розвитку базується на тріаді взаємозалежних компонентів: економічного, екологічного та соціального. У сучасній управлінській практиці їх інтеграція в загальну систему менеджменту підприємства реалізується через імплементацію ESG-стандартів, що охоплюють розробку стратегічних цілей, формування нефінансової звітності та провадження відповідних політик [13].

Серед наявного інструментарію декомпозиції та конкретизації цілей сталого розвитку особливої актуальності набуває методологія Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC). Ключовою перевагою даного підходу є не лише структурування індикаторів за стратегічними перспективами, а й візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між ними. З огляду на інтегральну природу сталого розвитку, де кожен елемент перебуває у стані складної взаємообумовленості, модифікована модель BSC постає ефективним аналітичним інструментом для моніторингу та досягнення стратегічних орієнтирів сталості на мікрорівні.

Не применшуючи значущості екологічного та соціального імперативів, слід констатувати, що економічна складова залишається фундаментальним базисом життєдіяльності суб'єкта господарювання. Забезпечення операційної

ефективності, максимізація прибутку та нарощування ринкової вартості є необхідними передумовами фінансової стійкості, без яких реалізація будь-яких соціальних чи екологічних ініціатив стає неможливою через ризик припинення діяльності підприємства.

З огляду на це, для системного планування та верифікації результативності сталого розвитку пропонується використання модифікованої архітектури Збалансованої системи показників. Дана модель, ідентифікована як BSC-SD (Balanced Scorecard for Sustainable Development), передбачає інтеграцію традиційних бізнес-метрик із чотирма спеціалізованими перспективами сталості (рис. 1.1).

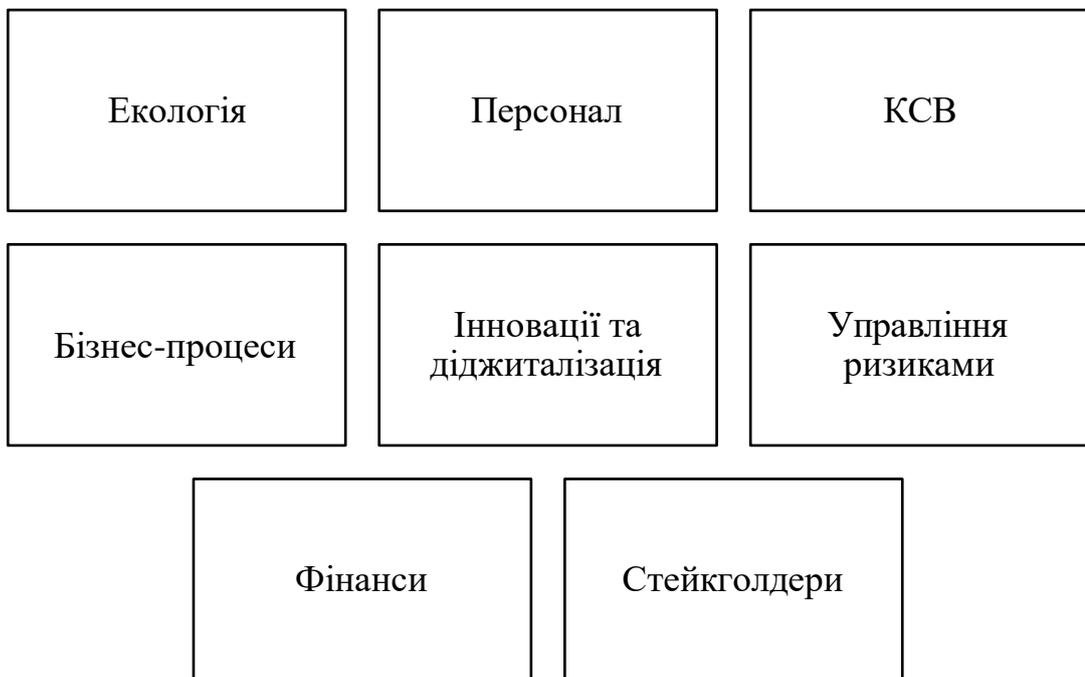


Рисунок 1.1 – Перспективи збалансованої системи показників сталого розвитку

Відповідно до архітектури моделі BSC-SD, перспектива «Фінанси» акумулює цільові індикатори економічної результативності, досягнення яких є пріоритетним для забезпечення фінансової стійкості підприємства. До базового переліку показників у межах цієї перспективи доцільно віднести економічну додану вартість (EVA), рентабельність власного капіталу (ROE), темпи приросту чистого та

операційного прибутку (EBITDA), а також динаміку чистого грошового потоку (NCF). Визначення фінансових детермінант виступає концептуальною точкою відліку формування BSC-SD, оскільки цілі всіх наступних перспектив мають бути ієрархічно підпорядковані та спрямовані на стратегічне підтримання запланованих фінансових параметрів.

Перспектива «Бізнес-процеси» детермінує сукупність ключових операцій, ефективність реалізації яких безпосередньо корелює із досягненням цільових фінансових показників. У межах цього вектору акумулюються індикатори, що характеризують процеси створення доданої вартості. Методологічною основою їх ідентифікації слугує концепція «магічного трикутника», яка передбачає збалансовану оцінку бізнес-процесів за критеріями витрат, часу та якості. Релевантними показниками цієї перспективи постають: тривалість операційного циклу (зокрема час обслуговування замовлень), рівень виробничого браку, коефіцієнт рекламаций (повернень та скарг), а також питома собівартість одиниці продукції.

Перспектива «Персонал» (або «Навчання та розвиток») охоплює систему показників, що характеризують рівень розвитку людського капіталу та ефективність його використання. Спектр індикаторів у межах цього напрямку варіюється від кількісних вимірів продуктивності праці до обсягів інвестицій у підвищення кваліфікації та безперервне навчання працівників.

У межах перспективи «Стейкхолдери» (яка у класичній моделі фокусується на клієнтах) відображаються цільові параметри ринкового позиціонування та масштабів діяльності підприємства. До них належать темпи приросту обсягів реалізації, ринкова частка, а також рівень залучення нових сегментів споживачів.

Зазначені чотири проєкції є традиційними елементами збалансованої системи, орієнтованими на забезпечення фінансової результативності. Хоча економічна спроможність є базисом сталого розвитку, її недостатньо для повноцінного управління трансформаційними процесами. З огляду на це, нами запропоновано доповнити архітектуру BSC чотирма спеціалізованими

перспективами, що дозволяє диверсифікувати контур управління та охопити всі стратегічні домінанти сталого розвитку.

Перспектива «Екологія» формалізує стратегічні орієнтири підприємства щодо мінімізації антропогенного навантаження на довкілля. Вона охоплює цілі з декарбонізації виробничих процесів, зниження інтенсивності забруднення водних та земельних ресурсів, переходу до використання біодеградабельної упаковки та екологічно безпечних компонентів, а також підвищення показників ресурсоефективності.

У межах перспективи «Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)» акумулюються заплановані результати щодо нарощування соціального капіталу. Це передбачає системний внесок підприємства у розвиток трудового колективу, територіальних громад та суспільства загалом через механізми забезпечення соціальної інклюзивності, підтримки волонтерських ініціатив та гарантування високих стандартів праці.

Перспектива «Управління ризиками» набуває особливої актуальності в умовах високої волатильності та невизначеності бізнес-середовища. Даний вектор містить систему індикаторів вразливості діяльності до деструктивного впливу факторів різної природи: від фінансових та технологічних до геополітичних і безпекових, що дозволяє впроваджувати превентивні заходи мінімізації втрат.

Перспектива «Інновації та діджиталізація» визначає цільові параметри інноваційної активності підприємства, охоплюючи модернізацію ключових бізнес-процесів (операційних, допоміжних та управлінських) та впровадження високотехнологічних продуктів чи послуг. Особлива увага в межах цього вектору приділяється рівню цифрової трансформації, що є критичним фактором конкурентоспроможності в сучасній економіці.

Таким чином, розроблена система показників забезпечує комплексне охоплення всіх домінант сталого розвитку. З огляду на те, що траєкторія сталого поступу суб'єкта господарювання детермінується розгалуженою мережею чинників, виникає об'єктивна необхідність імплементації адаптивних підходів до менеджменту. Багатоаспектна природа досліджуваного явища обумовлює

доцільність впровадження інтегрованої системи управління, яка дозволяє гармонізувати полівекторні цілі сталого розвитку та ефективно нівелювати ризики зовнішнього середовища

Інтегрована система менеджменту (ІСМ) розглядається як багатокomпонентна та скоординована модель управління бізнес-процесами, спрямована на інтенсифікацію економічної ефективності та загальної продуктивності суб'єкта господарювання шляхом консолідації автономних управлінських підсистем у єдину архітектуру. Згідно з науковими підходами [14], архітектоніка ІСМ традиційно структурується за трьома ієрархічними рівнями: нормативним, стратегічним та операційним.

Нормативний рівень формує регуляторний фундамент управління, базуючись на міжнародних та національних стандартах (ISO, ІЕС, ІТУ, СЕН, ДІН), а також методологіях проектного менеджменту (РМВОК, ІРМА).

Стратегічний рівень концентрується на процесах цілепокладання, детермінації ключових індикаторів та формуванні довгострокової стратегії розвитку.

Операційний рівень забезпечує безпосередню імплементацію стратегічних рішень, а також безперервний моніторинг та контроль за їх реалізацією.

Синтез зазначених рівнів дозволяє сформувати цілісну систему менеджменту, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку підприємства, концептуальну схему якої наведено нижче (рис. 1.2)

Слід наголосити, що ідентифіковані компоненти інтегрованої системи функціонують не ізольовано, а перебувають у стані перманентної детермінованої взаємодії. Зокрема, у процесі проектного менеджменту відбувається одночасна імплементація інструментів ризик-менеджменту, управління операційними процесами, взаємодії зі стейкхолдерами, а також забезпечення стандартів соціальної відповідальності та безпеки. Така крос-функціональна конвергенція компонентів забезпечує цілісність управлінського впливу та дозволяє уникати дублювання функцій на різних рівнях ієрархії.

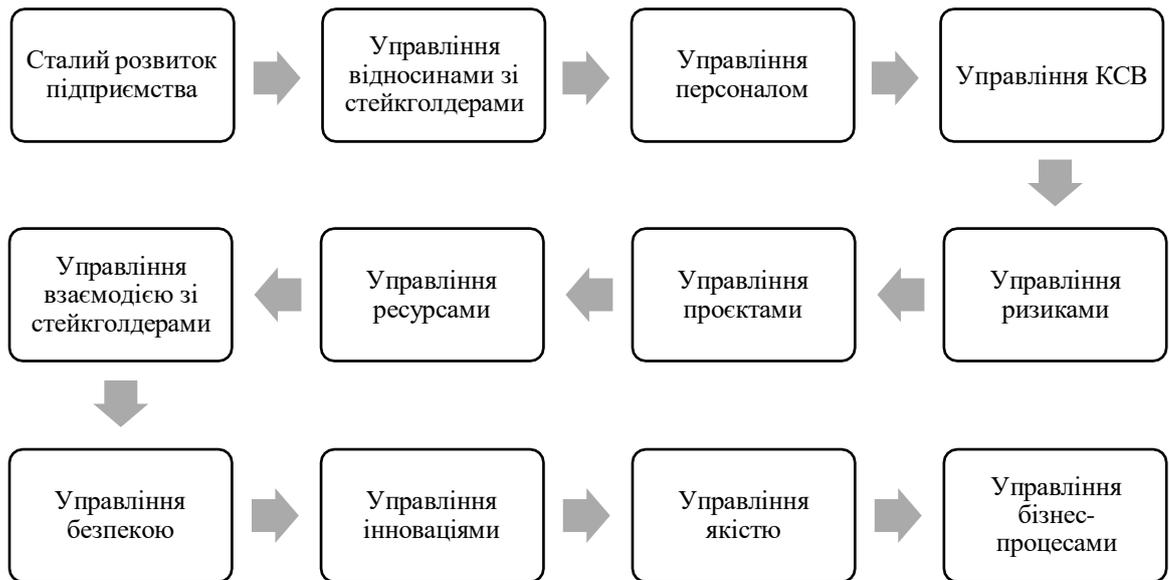


Рисунок 1.2 – Пропонована інтегрована система управління сталим розвитком підприємства

Запропонована інтегрована система виступає архітектурною основою для досягнення збалансованих параметрів сталого розвитку підприємства. Своєю чергою, збалансована система показників (BSC-SD) підлягає декомпозиції через розробку системи ключових показників ефективності (КПІ). Це дозволяє здійснити вертикальне каскадування стратегічних цілей до рівня функціональних підрозділів, забезпечуючи персоналізацію відповідальності та конкретизацію завдань у межах загальної стратегії сталості.

Отже, на основі систематизації екзогенних та ендогенних факторів і принципу резильєнтності запропоновано авторську модифікацію Збалансованої системи показників (BSC-SD), розширену перспективами екології, КСВ, ризиків та інновацій. Доведено, що каскадування стратегічних цілей такої моделі до рівня операційних КПІ підрозділів забезпечує формування цілісної вертикалі управління, де інтегрована система менеджменту гарантує крос-функціональну взаємодію та довгострокову життєздатність підприємства в турбулентному ринковому середовищі.

1.2. Сучасні підходи до формування системи управління логістичною діяльністю підприємства

Сучасна парадигма функціонування підприємств харчової промисловості характеризується жорсткою конкуренцією та необхідністю забезпечення високої ринкової стійкості. Ключовим стратегічним завданням галузі є гарантування стабільного виробництва та дистрибуції безпечної, високоякісної продукції, що відповідає динамічним запитам споживачів. Досягнення цих цілей детермінує необхідність імплементації прогресивних логістичних систем та повномасштабного використання потенціалу логістичного менеджменту.

Слід констатувати, що у вітчизняній практиці досі поширені фрагментарні та застарілі підходи до організації логістики, які не враховують потреби у наскрізній оптимізації. Водночас світова практика базується на концепції інтегрованої логістики, яка передбачає тотальну оптимізацію потокових процесів у ланцюгу «проектування – постачання – виробництво – розподіл – збут – сервіс». Перехід від функціонального до процесного управління в межах сучасних логістичних систем дозволяє досягти синергетичного ефекту в сфері виробництва та обігу.

Фундаментальні засади теорії інтегрованої логістики розкрито у працях Д.Дж. Бауерсокса та Д.Дж. Клосса [10]. Досліджуючи широкий спектр питань від базових концепцій до прикладних методів логістичного адміністрування, автори акцентують увагу на тому, що сутність логістичного менеджменту полягає у проектуванні та імплементації високоефективних систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та запасів готової продукції. Згідно з їхньою концепцією, такі системи мають слугувати стратегічною опорою для реалізації ділової стратегії суб'єкта господарювання, забезпечуючи синергію між операційною діяльністю та стратегічними цілями бізнесу.

Сучасна парадигма інтегрованої логістики базується на синергії низки концептуальних підходів, адаптація яких до специфіки харчової промисловості дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність галузевих підприємств. До найбільш релевантних концепцій належать: TQM (тотальне управління якістю), JIT

(«точно в термін»), Lean Production («ощадливе виробництво»), VMI (управління запасами постачальником), SCM (менеджмент ланцюгів постачання), а також спеціалізовані моделі VAD (логістика доданої вартості) та DDT (логістика, орієнтована на попит).

Концепція JIT («Just-in-Time») у харчовій галузі забезпечує синхронізацію надходження матеріальних ресурсів із виробничими циклами, гарантуючи необхідну кількість та якість сировини у чітко визначений час. Впровадження JIT на харчових підприємствах супроводжується переходом до дрібнопартійних і частих поставок, використанням малотоннажного транспорту та встановленням довгострокових партнерських відносин із постачальниками на засадах стабільності логістичних графіків.

Розвитком ідей JIT є концепція Lean Production (LP), яка для харчових виробництв трансформується у стратегію мінімізації втрат на всіх етапах потоку створення вартості. Вона базується на поєднанні високих стандартів якості, гнучкості виробничого обладнання та високої кваліфікації персоналу, що є надзвичайно актуальним в умовах динамічної зміни споживчих уподобань.

На сучасному етапі цифровізації особливого значення набувають системи ERP (Enterprise Resource Planning), які забезпечують крос-функціональну інтеграцію всіх сфер діяльності підприємства. Це дозволяє здійснювати прецизійне планування ресурсів та оперативно реагувати на ринкові коливання. Аналогічну спрямованість має концепція DDT (Demand-driven Techniques), яка зміщує фокус логістичного управління на реальний споживчий попит, мінімізуючи ризики затоварення складом продукції з обмеженим терміном реалізації.

Ефективна організація внутрішньовиробничих потоків базується на застосуванні систем планування потреб у матеріалах та ресурсах – MRP I та MRP II. Концепція MRP I (Material Requirements Planning) базується на використанні спеціалізованого програмного забезпечення для прецизійного визначення потреби в сировині та інгредієнтах на кожному етапі виробничого циклу. Своєю чергою, MRP II (Manufacturing Resource Planning) є більш комплексною системою, що інтегрує виробниче, маркетингове та фінансове планування з логістичними

операціями. Впровадження цих систем на підприємствах харчової промисловості мінімізує обсяги виробничих запасів та суттєво знижує ризики зриву зобов'язань за контрактами на поставку готової продукції.

Логічним продовженням планування виробництва є система DRP (Distribution Requirements Planning), що спеціалізується на управлінні відправленнями та запасами готової продукції у каналах дистрибуції, включаючи взаємодію з логістичними посередниками. Для суб'єктів харчової галузі імплементація концепції DRP створює можливості для наскрізного контролю транспортно-складських процесів. Це дозволяє оптимізувати витрати на зберігання та збут продукції, що є критично важливим для товарів з обмеженим терміном придатності.

Впровадження нових інформаційних технологій у практику вітчизняних підприємств харчової промисловості виступає каталізатором оптимізації процесів постачання. Ключовим інструментом у цьому контексті є концепція VMI (Vendor Managed Inventory), яка репрезентує еволюційну модель управління запасами безпосередньо постачальником. Вона базується на інтегрованих цифрових платформах, що забезпечують обмін даними в реальному часі та дозволяють постачальнику самостійно підтримувати оптимальний рівень запасів сировини на складі замовника.

Паралельно з цим, розвиток систем розподілу призвів до появи DRP II (Distribution Resource Planning) – вдосконаленої архітектури планування ресурсів дистрибуції. Дана система використовує прецизійні програмні модулі та алгоритми прийняття рішень, що базуються на прогностичних моделях попиту. Для суб'єктів харчової галузі імплементація DRP II є критичною умовою збереження ринкової частки та підвищення операційної гнучкості в умовах високої волатильності ринку.

Ефективна імплементація логістичного менеджменту на вітчизняних підприємствах стримується низкою детермінант, які доцільно класифікувати на об'єктивні та суб'єктивні.

До групи об'єктивних чинників належать:

методологічна незавершеність адаптації світового логістичного досвіду до реалій економіки України;

концептуальна невизначеність меж функціонального застосування логістики в межах чинних господарських систем;

волатильність правового поля та нестабільність регуляторного середовища; критичний рівень фізичного та морального зносу основних виробничих засобів;

дефіцит сучасної транспортно-логістичної інфраструктури та низький рівень технологічного оснащення складського господарства;

недостатній розвиток систем електронних комунікацій та телекомунікаційних мереж.

Суб'єктивні чинники представлені дефіцитом професійних кадрів відповідної кваліфікації, а також недостатнім рівнем управлінської та правової культури, що в сукупності перешкоджає побудові наскрізних систем управління матеріальними потоками. При цьому, як зазначають дослідники [11], найбільш складним аспектом залишається міжорганізаційна координація в межах цілісного логістичного ланцюга, що об'єднує автономних суб'єктів господарювання

Ефективне функціонування логістичного менеджменту базується на дотриманні низки фундаментальних принципів (рис. 1.3), реалізація яких потребує формування цілісного організаційно-економічного механізму.

Процес управління логістичною діяльністю підприємства доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, від ступеня структуризації яких безпосередньо залежить обсяг ресурсів, необхідних для розроблення та впровадження системи [14]:

Цілепокладання та концептуалізація – ідентифікація стратегічних та оперативних цілей, визначення завдань та розроблення базової логістичної концепції.

Діагностика середовища – аналіз внутрішніх факторів (виробничо-складський комплекс, кадровий потенціал, маркетингова політика, резерви зниження витрат) та зовнішніх детермінант (конкурентне середовище, ризики).

Інформаційно-параметричне забезпечення – формування релевантної бази даних, встановлення меж системи та вибір методів управління.

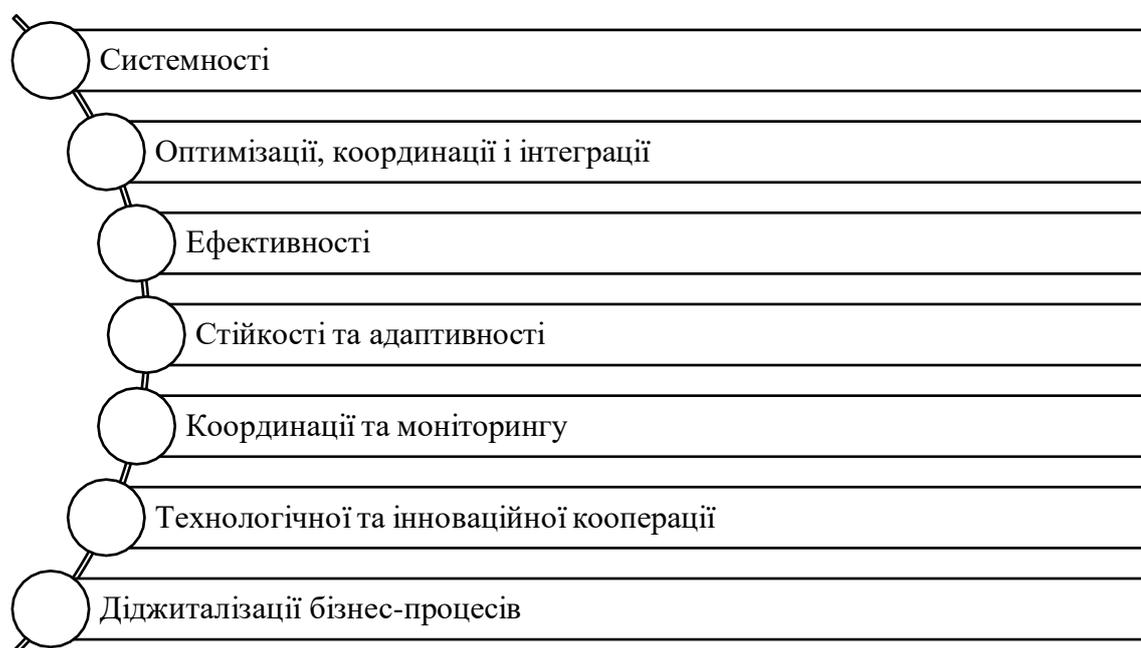


Рисунок 1.3 – Принципи управління логістичною діяльністю підприємства

Проектування структури – визначення функціональних взаємозв’язків між підрозділами (закупівля, збут, транспорт, склад) та закріплення логістичних функцій за конкретними об’єктами.

Імплементация та апробація – безпосередня побудова логістичної системи, її тестування та коригування параметрів за результатами пілотної експлуатації.

Моніторинг та оцінювання – проведення комплексної оцінки ефективності функціонування системи та її відповідності стратегічним орієнтирам.

Систему логістичного менеджменту доцільно інтерпретувати як сукупність взаємозалежних підсистем, функціонування яких базується на інтегрованому управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками (рис. 1.4).

Відповідно до архітектури, представленої на рисунку, ключовою місією закупівельної логістики є повне та безперервне забезпечення виробничих циклів необхідними матеріальними ресурсами. Реалізація цієї мети передбачає:



Рисунок 1.4 – Структура управління логістичною діяльністю підприємства

проекування ефективних бізнес-процесів управління закупівлями;
 ідентифікацію та налагодження стратегічного партнерства з надійними
 постачальниками;
 детермінацію оптимального розміру замовлення (EOQ);
 розроблення гнучкої стратегії та тактики постачання;
 безперервний моніторинг кон'юнктури ринку та стандартизацію операційних
 процедур [15].

Концептуальна відмінність розподільчої логістики від традиційної діяльності
 зі збуту полягає у системній інтеграції процесів розподілу з виробничими та
 закупівельними циклами управління матеріальними потоками.

Функціональна архітектура розподілу структурується на двох ієрархічних
 рівнях [18]:

На мікрорівні фокус зосереджено на внутрішньоорганізаційній оптимізації: формуванні раціонального асортименту замовлень, забезпеченні ритмічності відвантажень відповідно до планів реалізації, дотриманні контрактних зобов'язань та моніторингу якості логістичного сервісу.

На макрорівні вирішуються стратегічні завдання формування логістичної мережі: проектування дистрибуційних каналів, визначення оптимальної кількості складських потужностей та географічного розташування розподільчих центрів у межах зон обслуговування.

Такий дворівневий підхід забезпечує цілісність системи розподілу та її здатність адаптуватися до територіальних особливостей ринку.

Транспортна логістика виступає сполучною ланкою всієї системи, забезпечуючи розроблення раціональних графіків поставок, моделювання оптимальних маршрутів та синхронізацію транспортних потоків із виробничо-складськими циклами. Економічна значущість цього компонента є критичною: на транспортування припадає від 30% до 60% сукупних логістичних витрат. У масштабах європейської економіки ці витрати становлять близько 9-10% валового внутрішнього продукту, а в структурі кінцевої ціни продукту транспортна складова може досягати 20%, що обумовлює пріоритетність оптимізації цього сектору [16].

Паралельно з цим, складська логістика фокусується на управлінні процесами концентрації та зберігання матеріальних цінностей. Ця підсистема покликана забезпечити трансформацію складського процесу через імплементацію сучасних технологій, раціональну організацію товароруку та стандартизацію обслуговування. Для харчових підприємств розвиток складської логістики означає насамперед підвищення якості сервісу та дотримання жорстких вимог до умов зберігання продукції [17].

Інформаційна логістика базується на імплементації сучасних інформаційно-комунікаційних систем, що забезпечують агрегацію та аналіз даних, підтримку прийняття управлінських рішень, а також моніторинг і контроль логістичних операцій у реальному часі. У межах ланцюга постачання інформаційна підсистема

виступає інструментом прогнозування та засобом забезпечення безперервної комунікації між усіма учасниками.

Ефективність і прецизійність систем розподілу безпосередньо корелюють зі швидкістю передачі інформації. Внутрішні та зовнішні бізнес-процеси генерують масиви даних, які в результаті аналітичної обробки трансформуються в релевантну інформацію, а згодом — у конкретні управлінські завдання для досягнення стратегічних цілей. Отже, ключова мета акумуляції та оперування даними полягає у забезпеченні якісного базису для ухвалення рішень на всіх ієрархічних рівнях (від стратегічного до операційного) та інтенсифікації бізнес-транзакцій [8].

Невід'ємною складовою сучасної архітектури бізнес-відносин вітчизняних підприємств є фінансова логістика. На наш погляд, її слід інтерпретувати як цілісну сукупність методів, засобів та інструментарію, спрямованих на інтенсифікацію та оптимізацію фінансових потоків. Дана підсистема забезпечує своєчасність та результативність фінансових транзакцій у межах взаємодії з ключовими стейкхолдерами: партнерами, клієнтами, інвесторами, державними інституціями та кредиторами.

Необхідно термінологічно розмежовувати поняття «фінансові потоки у логістиці» та «фінансова логістика». Якщо традиційний підхід розглядає фінансові потоки виключно як супровід руху матеріальних ресурсів, то фінансова логістика постає більш широкою категорією, що репрезентує механізм стратегічної організації фінансових відносин у межах усієї господарської діяльності підприємства [9].

Сервісна логістика базується на концепції логістичного сервісу як інтегрованої сукупності послуг, що надаються споживачам і виступають завершальною стадією руху матеріального потоку. Дана підсистема спрямована на якісне виконання замовлень та підтримання високого рівня клієнтської задоволеності. Слід наголосити, що сервісна логістика безпосередньо корелює з показниками прибутковості підприємства, оскільки висока якість логістичного обслуговування трансформується у стратегічну цінність, забезпечуючи формування довгострокової лояльності клієнтів.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика функціональних підсистем інтегрованої логістики

Вид логістики	Основна мета (цільова функція)	Ключові інструменти та концепції	Об'єкт управління та стратегічна роль
Закупівельна	Безперервне забезпечення виробництва ресурсами	VMI, EOQ, вибір постачальників, аутсорсинг постачання	Вхідні матеріальні потоки; формування базисної собівартості.
Виробнича	Синхронізація потоків із виробничим циклом	JIT, Lean Production, MRP I, MRP II	Незавершене виробництво; мінімізація внутрішніх витрат і запасів.
Розподільча	Ефективне доведення готової продукції до споживача	DRP, DRP II, DDT, оптимізація каналів збуту	Товарні потоки; задоволення попиту на мікро- та макрорівнях.
Транспортна	Фізичне переміщення вантажів з мінімальними витратами	Маршрутизація, уніфікація перевезень, мультимодальні схеми	Транспортні процеси; займає до 60% логістичних витрат.
Складська	Оптимізація концентрації та зберігання запасів	WMS-технології, стандартизація осередків, крос-докінг	Складська інфраструктура; гарантія збереження якості (свіжості).
Інформаційна	Забезпечення прозорості та швидкості передачі даних	ERP-системи, хмарні технології, цифрові платформи	Інформаційні потоки; «нервова система» логістики.
Фінансова	Оптимізація грошових транзакцій та розрахунків	Бюджетування, управління дебіторською заборгованістю	Фінансові потоки; синхронізація капіталу з товарним рухом.
Сервісна	Підтримка високого рівня лояльності клієнтів	Показники якості сервісу, післяпродажне обслуговування	Сервісні потоки; створення стратегічної цінності бізнесу.

Представлена класифікація підтверджує, що сучасна система управління логістичною діяльністю підприємства харчової промисловості – це не просто набір ізольованих функцій, а цілісний організаційно-економічний механізм. Взаємозв'язок між підсистемами реалізується через наскрізні потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні), де ефективність кожної наступної ланки детермінована якістю управління попередньою. Такий інтегрований підхід дозволяє перетворити логістику з витратної частини бізнесу на інструмент формування доданої вартості та стратегічної конкурентної переваги.

Отже, дослідження сучасних підходів до управління логістикою на підприємствах харчової промисловості підтвердило необхідність переходу до моделі інтегрованої логістики, що охоплює весь ланцюг створення вартості на засадах впровадження концепцій JIT, Lean Production та SCM. Встановлено, що ефективність функціонування восьми ключових підсистем логістики (від

закупівель до сервісу) залежить від наскрізної синхронізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Водночас виявлені бар'єри – інфраструктурні обмеження та дефіцит кваліфікованих кадрів зумовлюють потребу в розробці адаптивного організаційно-економічного механізму управління, який дозволить вітчизняним підприємствам оперативно реагувати на динамічні виклики ринку.

1.3. Практичні аспекти реалізації принципів сталого розвитку у логістичній діяльності підприємства

Проблематика сталого функціонування логістичних систем останнім часом набуває пріоритетного значення як у наукових дослідженнях, так і в суспільному дискурсі. Це зумовлено зростанням усвідомлення критичних екологічних та соціальних екстерналій, що виникають внаслідок застосування традиційних моделей логістики. У сучасній парадигмі сталий розвиток логістичних систем розглядається як гармонійне поєднання економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Такий підхід суттєво розширює межі класичного логістичного менеджменту, орієнтованого виключно на мінімізацію витрат та операційну ефективність. Він базується на принципі задоволення поточних потреб суб'єктів ринку в такий спосіб, щоб не створювати загроз для здатності майбутніх поколінь реалізовувати власні інтереси.

Фундаментальну основу парадигми сталого розвитку становить триєдина концепція, що охоплює економічну, соціальну та екологічну доміанти. Досягнення динамічного балансу між цими складовими є передумовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства та суспільного прогресу. Відповідно до праць дослідників [26], галузева специфіка реалізації цих компонентів у логістиці проявляється наступним чином:

Економічний вектор орієнтований на максимізацію ресурсоефективності для гарантування фінансової стабільності суб'єкта. У контексті логістичного

менеджменту це передбачає наскрізну оптимізацію ланцюгів постачання, мінімізацію сукупних витрат та активне впровадження інновацій, що підвищують продуктивність операційних процесів.

Соціальний вектор акцентує увагу на дотриманні принципів інклюзивності та добробуту персоналу. Для логістичних систем це трансформується у створення безпечного ергономічного середовища для складських працівників і водіїв, забезпечення гідних умов праці та дотримання високих етичних стандартів у взаємодії з усіма контрагентами.

Екологічний вектор спрямований на декарбонізацію та екологізацію логістичних операцій. Практична реалізація цього підходу передбачає експлуатацію транспортних засобів з низьким рівнем емісії, скорочення викидів парникових газів та впровадження систем реверсивної логістики для переробки й утилізації відходів.

Логістичний менеджмент виступає критично важливим інструментом реалізації 12-ї Цілі сталого розвитку ООН «Відповідальне споживання та виробництво» [21]. У межах практичного втілення принципів сталого розвитку в логістичній діяльності виокремлюють такі пріоритетні напрями:

Мінімізація харчових втрат: формування високоефективних інтегрованих ланцюгів постачання дозволяє суттєво скоротити обсяги відходів харчової продукції на всьому шляху її руху – від первинного джерела сировини до кінцевого споживача.

Оптимізація використання природних ресурсів: впровадження інтелектуальних систем маршрутизації та перехід на енергоефективні транспортні засоби сприяють радикальному зниженню енергоємності перевезень і зменшенню вуглецевого сліду логістичної системи.

Інтеграція принципів циркулярної (циклічної) економіки: активне використання механізмів реверсивної (зворотної) логістики створює умови для повторного залучення ресурсів у виробничий цикл, що забезпечує ефективну переробку матеріалів та тари, мінімізуючи антропогенне навантаження на довкілля через трансформацію відходів у ресурси.

На основі інтеграції структурного, процесного та системного підходів розроблено концептуальну модель сталого розвитку логістичної системи (рис. 1.4). Архітектура моделі базується на взаємодії двох функціональних контурів: стратегічного та сталого розвитку. Синергія цих контурів у межах логістичного менеджменту дозволяє забезпечити збалансоване функціонування системи у довгостроковій перспективі. Фундаментальним базисом моделі є парадигма сталого розвитку, а ключовим вектором реалізації – трансформація логістичного забезпечення у формат, що відповідає поточним економічним викликам, одночасно гарантуючи збереження ресурсного потенціалу для майбутніх поколінь.

До ключових детермінант, що формують контур сталого розвитку логістичних систем, насамперед слід віднести мінімізацію антропогенного навантаження на довкілля. Дана компонента є фундаментальним елементом запропонованої моделі, оскільки вона визначає рівень екологічної безпеки логістичних операцій. Практична імплементація цього напрямку передбачає реалізацію комплексу заходів: декарбонізацію транспортних процесів через скорочення емісії парникових газів; використання інтелектуальних систем маршрутизації для зниження енергоємності перевезень; перехід на низьковуглецеві транспортні технології та альтернативні джерела енергії. Крім того, особлива увага приділяється трансформації політики поводження з промисловими відходами та впровадженню концепції екологічного пакування, що відповідає принципам рециклінгу.

Другим фундаментальним вектором сталого розвитку логістики виступає соціальна відповідальність. Її реалізація в межах логістичної системи передбачає створення безпечного та ергономічного робочого середовища, забезпечення справедливих умов праці та інклюзивності.

Важливим аспектом є також імплементація етичних стандартів ділової поведінки на всіх етапах ланцюга постачання та активна взаємодія з місцевими громадами з метою нівелювання потенційних негативних соціальних наслідків логістичної діяльності.



Рисунок 1.4 – Концептуальна модель сталого розвитку логістичної системи підприємства

Третьою критичною складовою є економічна результативність. У контексті сталого розвитку економічна спроможність системи досягається не лише шляхом операційної оптимізації логістичних процесів, а й через врахування стратегічних перспектив і довгострокових наслідків прийнятих рішень. Отже, забезпечення сталості логістичної системи на різних рівнях управління сприяє суттєвій економії ресурсів, підвищенню коефіцієнта корисної дії активів та зміцненню ділової репутації логістичного оператора на внутрішньому та міжнародному ринках.

На наше переконання, архітектура сталої логістики потребує імплементації додаткового складника – взаємодії із стейкхолдерами. Успішна реалізація принципів сталого розвитку в логістичних системах неможлива без активної співпраці та синергії всіх учасників ланцюга постачання. Це трансформує традиційні комерційні відносини у формат довгострокового партнерства, що базується на відкритості інформаційних потоків та спільній відповідальності за результати діяльності. Такий підхід дозволяє консолідувати ресурси для впровадження еко-інновацій та розроблення спільних стратегій мінімізації негативних зовнішніх впливів.

Практична імплементація викладених засад та підтримання життєздатності логістичної системи в контексті процесного підходу вимагають безперервного вдосконалення. Сталий розвиток логістики інтерпретується як ітераційний процес, що базується на постійному пошуку інноваційних векторів трансформації. Даний модуль моделі передбачає ієрархічне цілепокладання, системний моніторинг результативності, а також періодичну ревізію та адаптацію стратегій згідно з еталонами сталого розвитку та волатильністю зовнішнього середовища. Фундаментальним драйвером такого вдосконалення виступає технологічний прогрес та інтеграція передових інноваційних рішень у логістичну практику.

Імплементація принципів сталого розвитку в логістичний менеджмент дозволяє організаціям мінімізувати екологічну деструкцію, посилити позитивний соціальний вплив та сформувати етичний і резильєнтний ланцюг постачання. На наше переконання, фундаментом такої моделі мають стати стратегії побудови низьковуглецевих ланцюгів створення вартості, де пріоритетне значення надається

масштабному впровадженню «зелених» технологій, радикальному підвищенню енергоефективності та реалізації концепції «нульових відходів» (*Zero Waste*). Стратегічним вектором розвитку логістичних систем на сучасному етапі має стати досягнення динамічної рівноваги між оперативною ефективністю логістичного забезпечення та збереженням екологічного капіталу в поєднанні з інклюзивним зростанням добробуту громад.

Взаємозв'язок між парадигмою сталого розвитку та традиційним логістичним менеджментом має симбіотичний характер. Сталий розвиток формує цільову архітектуру та систему пріоритетів, у той час як логістичне підприємство забезпечує інноваційні механізми та прикладні рішення для їх реалізації (таблиця 1.4). Інтеграція цих контурів дозволяє суб'єктам управління використовувати принципи стійкості як драйвер стратегічного зростання, що генерує значущий позитивний мультиплікативний ефект для національної економіки загалом.

Таблиця 1.4 – Система забезпечення сталого розвитку у логістичній діяльності підприємства

Рівень забезпечення	Компоненти системи	Практичні інструменти та заходи	Очікуваний результат (KPI)
Екологічний	Екологізація операцій	Впровадження «зеленого» транспорту, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO ₂ .	Зменшення вуглецевого сліду, економія палива.
Економічний	Ресурсоефективність	Циркулярна логістика, Lean-технології, автоматизація складських процесів.	Зниження логістичних витрат, зростання прибутковості.
Соціальний	Етичність та безпека	Забезпечення охорони праці, дотримання етичних кодексів у ланцюгу постачання.	Підвищення лояльності персоналу, зміцнення бренду.
Інформаційно-технологічний	Цифрова трансформація	Використання Big Data для прогнозування попиту, впровадження блокчейн-технологій.	Прозорість ланцюга постачання, швидкість прийняття рішень.
Колаборативний	Стейкхолдерська взаємодія	Спільне планування з партнерами, соціальне інвестування в громади.	Синергетичний ефект, мінімізація репутаційних ризиків.

Згідно з науковими розробками провідних дослідників [18; 25], логістичний менеджмент володіє унікальними характеристиками, що виступають каталізаторами досягнення цілей сталого розвитку. До них належать:

Екологічна відповідальність: реалізується через декарбонізацію логістичних операцій, що передбачає радикальне скорочення емісії парникових газів шляхом інтелектуального моделювання маршрутів та масштабування експлуатації низьковуглецевого транспорту.

Соціальна відповідальність: фокусується на створенні безпечного та ергономічного робочого середовища, забезпеченні паритетних умов праці для персоналу та імплементації програм соціального інвестування в розвиток територіальних громад.

Економічна результативність: базується на пошуку внутрішніх резервів оптимізації витрат та інтенсифікації ресурсного потенціалу за рахунок трансферу інноваційних технологій та цифровізації управлінських процесів

Продовжуючи перелік детермінант сталого логістичного менеджменту, слід виділити такі стратегічні напрями:

Імплементація засад циркулярної економіки: фокусується на розвитку систем реверсивної (зворотної) логістики, що забезпечують замкнений цикл використання ресурсів через рециклінг та повторне залучення матеріалів у виробничий процес. Це дозволяє радикально мінімізувати обсяги відходів та оптимізувати питому ресурсомісткість продукції.

Дифузія енергоефективних та екологічно безпечних технологій: передбачає інтеграцію відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та енергозберігаючих рішень у логістичну інфраструктуру. Даний підхід забезпечує нівелювання деструктивного антропогенного впливу на навколишнє середовище та підвищує енергетичну автономність підприємства.

Системна інтеграція зазначених характеристик у практику логістичного менеджменту виступає потужним драйвером не лише досягнення глобальних Цілей сталого розвитку, а й суттєвого зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому та вітчизняному ринках.

Трансформація логістичного управління у глобальну філософію бізнесу зумовила актуалізацію низки новітніх стратегічних концепцій, серед яких ключове місце посідають Kaizen, Lean Thinking, Six Sigma, Blue Ocean Strategy та Balanced Scorecard. Системне порівняння цих концепцій логістичного менеджменту представлено на рис. 1.5.

Ефективність сучасної логістичної системи підприємства базується на синергії згаданих концепцій та фундаментальних управлінських підходів:

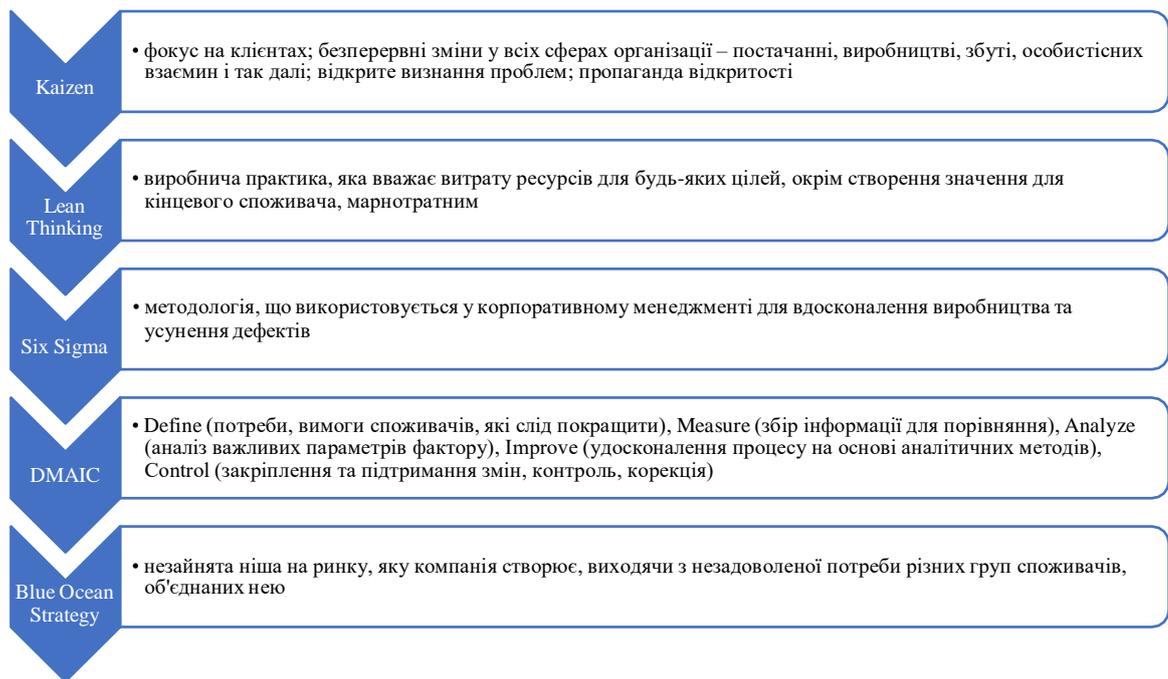


Рисунок 1.5 – Порівняльна характеристика сучасних концепцій розвитку логістичного управління

Системний підхід забезпечує холістичне сприйняття логістики як сукупності взаємозалежних елементів, що функціонують для досягнення єдиної мети.

Функціональний підхід спрямований на детальну декомпозицію та точкову оптимізацію конкретних операцій: від сорсингу та складування до магістральних перевезень і дистрибуції.

Процесний підхід орієнтований на безшовну інтеграцію логістики в архітектуру бізнес-моделі компанії, акцентуючи увагу на безперервному циклі вдосконалення ланцюгів постачання та максимізації споживчої цінності.

Фундаментальні принципи імплементації Цілей сталого розвитку в логістичну діяльність підприємства охоплюють наступні стратегічні напрями:

Екологічна інтеграція – передбачає мінімізацію деструктивного впливу на екосистеми шляхом оптимізації транспортних потоків, використання низьковуглецевих транспортних засобів та впровадження енергоощадних технологій [18].

Соціальна відповідальність та безпека: зосереджується на забезпеченні паритетних умов праці, неухильному дотриманні прав персоналу та підвищенні стандартів промислової безпеки, що виступає чинником зростання продуктивності та стабілізації кадрового складу [19].

Економічна інноваційність: орієнтована на раціоналізацію витрат через автоматизацію процесів, використання цифрових інструментів управління ланцюгами постачання та розбудову моделей циркулярної економіки [20].

Колаборація та стейкхолдерська взаємодія: базується на формуванні стратегічних альянсів із постачальниками та клієнтами задля координації екологічних ініціатив та відкритого обміну релевантною інформацією [25].

Комплаєнс та нормативна відповідність: передбачає суворе дотримання національних і міжнародних стандартів екологічного та корпоративного управління (ESG), що гарантує правову безпеку та капіталізує ділову репутацію підприємства [21].

Системна імплементація вищезазначених принципів виступає стратегічним чинником зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Це забезпечує не лише кумулятивне зниження операційних витрат, а й суттєву капіталізацію ділової репутації (іміджевого активу) в очах споживачів, інвесторів та ключових бізнес-партнерів

Отже, встановлено, що сталий розвиток у логістиці є симбіозом економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Практична реалізація цієї концепції базується на переході від традиційної моделі мінімізації витрат до розбудови низьковуглецевих і циркулярних ланцюгів постачання. Ключовими векторами трансформації визначено декарбонізацію транспорту,

впровадження систем реверсивної логістики та інтенсифікацію взаємодії зі стейкхолдерами. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку (ESG-підходу) не лише нівелює екологічні ризики, а й капіталізує репутаційний актив підприємства, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів управління сталим розвитком логістичної діяльності підприємства дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що в умовах сучасних глобальних викликів та євроінтеграційних процесів управління підприємством має трансформуватися від максимізації поточного прибутку до забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання. Систематизовано принципи та фактори впливу на сталий розвиток. Виокремлення системоутворюючих та часткових принципів дозволило сформулювати методологічний фундамент управління, а класифікація факторів на екзогенні та ендогенні дала змогу ідентифікувати ключові детермінанти, що визначають резильєнтність підприємства в турбулентному середовищі. Запропоновано авторську модифікацію Збалансованої системи показників, яка на відміну від класичного підходу розширена чотирма спеціалізованими перспективами («Екологія», «КСВ», «Ризики» та «Інновації»), що дозволяє перетворити абстрактні цілі сталого розвитку на вимірювані стратегічні індикатори. Доведено доцільність впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка забезпечує крос-функціональну взаємодію на нормативному, стратегічному та операційному рівнях. Каскадування стратегічних цілей BSC-SD до рівня операційних KPI підрозділів дозволяє створити цілісну вертикаль управління, де кожен бізнес-процес орієнтований на досягнення інтегрального ефекту сталості.

2. Встановлено, що для підприємств харчової промисловості критично важливим є перехід від фрагментарних (застарілих) моделей до інтегрованої логістики, яка охоплює повний цикл створення вартості: від закупівлі сировини до сервісного обслуговування кінцевого споживача. Визначено ключові концепції (JIT, Lean Production, MRP II, ERP, DRP, VMI, SCM), імплементація яких дозволяє синхронізувати матеріальні потоки з динамічним попитом. Ідентифіковано структуру логістичної системи, яка складається з восьми взаємопов'язаних підсистем (закупівельної, виробничої, розподільчої, транспортної, складської, інформаційної, фінансової та сервісної). Системний зв'язок між ними забезпечується через наскрізне управління інформаційними та фінансовими потоками, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на всіх ієрархічних рівнях.

3. Встановлено, що сталий розвиток у логістиці є симбіозом економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Практична реалізація цієї концепції базується на переході від традиційної моделі мінімізації витрат до розбудови низьковуглецевих і циркулярних ланцюгів постачання. Ключовими векторами трансформації визначено декарбонізацію транспорту, впровадження систем реверсивної логістики та інтенсифікацію взаємодії зі стейкхолдерами. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку (ESG-підходу) не лише нівелює екологічні ризики, а й капіталізує репутаційний актив підприємства, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Глобинський м'ясокомбінат» є провідним суб'єктом вітчизняного ринку харчової промисловості, що забезпечує повний цикл переробки м'ясної сировини та виготовлення готової продукції. Підприємство розпочало свою статутну діяльність 06.09.2001 року (код ЄДРПОУ 25167451) із дислокацією виробничих потужностей у м. Глобине Полтавської області.

Як об'єкт управління, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» характеризується високим рівнем диверсифікації та вертикальної інтеграції. Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), домінуючим напрямом функціонування підприємства є виробництво м'яса (КВЕД 10.11). Проте стратегічна стійкість та ресурсна автономність компанії забезпечуються через розгалужену структуру додаткових видів діяльності, які формують цілісну логістичну систему.

Таблиця 2.1 – Ключові види економічної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Сфера діяльності	Код КВЕД та найменування	Роль у логістичній системі
Виробнича	10.13 Виробництво м'ясних продуктів; 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів.	Формування вихідного матеріального потоку.
Ресурсна	10.91 Виробництво готових кормів для тварин.	Забезпечення внутрішньої сировинної бази (вертикальна інтеграція).
Комерційно-логістична	46.11, 46.32, 46.90 Оптова торгівля; 47.11 Роздрібна торгівля.	Управління каналами розподілу та реалізація готової продукції.
Інфраструктурна	68.20 Оренда майна; 41.20 Будівництво будівель.	Розвиток та підтримка матеріально-технічної бази.

Ретроспективний аналіз діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про інтенсивну трансформацію підприємства: від заснованої у 1998 році локальної забійної дільниці з потужністю до 2 тонн на добу до одного з лідерів національного ринку, чий сучасний добовий обсяг виробництва перевищує 100 тонн готової продукції. На сьогодні компанія міцно утримує позиції у трійці найбільш впізнаваних брендів України в секторі м'ясопереробки.

Товарна номенклатура підприємства вирізняється високою глибиною та налічує близько 200 асортиментних позицій. Продуктовий портфель структурований за технологічними групами, що включають варені ковбаси та сосиски, варено-копчені, напівкопчені, а також високорентабельні сегменти сиров'яленої та сирокопченої продукції, шинок і делікатесів.

Ключовою конкурентною перевагою об'єкта управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є комбінована модель сировинного забезпечення: стратегічне поєднання ресурсів власного племінного господарства із залученням зовнішніх постачальників дозволяє гнучко реагувати на ринкову кон'юнктуру та забезпечувати безперебійність логістичних потоків.

Технологічна стратегія ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» базується на гармонізації автентичних рецептур із інноваційними методами промислової переробки, що гарантує високу якість та безпечність харчових продуктів. Відповідність продукції суворим санітарно-епідеміологічним та ветеринарним нормам підтверджується системою міжнародної сертифікації (зокрема ISO та НАССР), що є критично важливим для сталого розвитку логістичної системи.

Суб'єктом управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» виступає апарат менеджменту на чолі з генеральним директором. Організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом і включає такі стратегічні ланки:

Департамент логістики та закупівель – відповідає за вхідні та вихідні матеріальні потоки, управління запасами та транспортне забезпечення;

Виробничий відділ – здійснює операційне управління процесами переробки та пакування;

Фінансова служба – забезпечує бюджетування, контроль витрат та аналіз рентабельності;

Служба контролю якості та безпеки (НАССР) – здійснює наскрізний моніторинг дотримання стандартів на всіх етапах ланцюга створення вартості;

HR-служба та відділ маркетингу – забезпечують розвиток людського капіталу та комунікацію зі споживачами (рисунок 2.1).

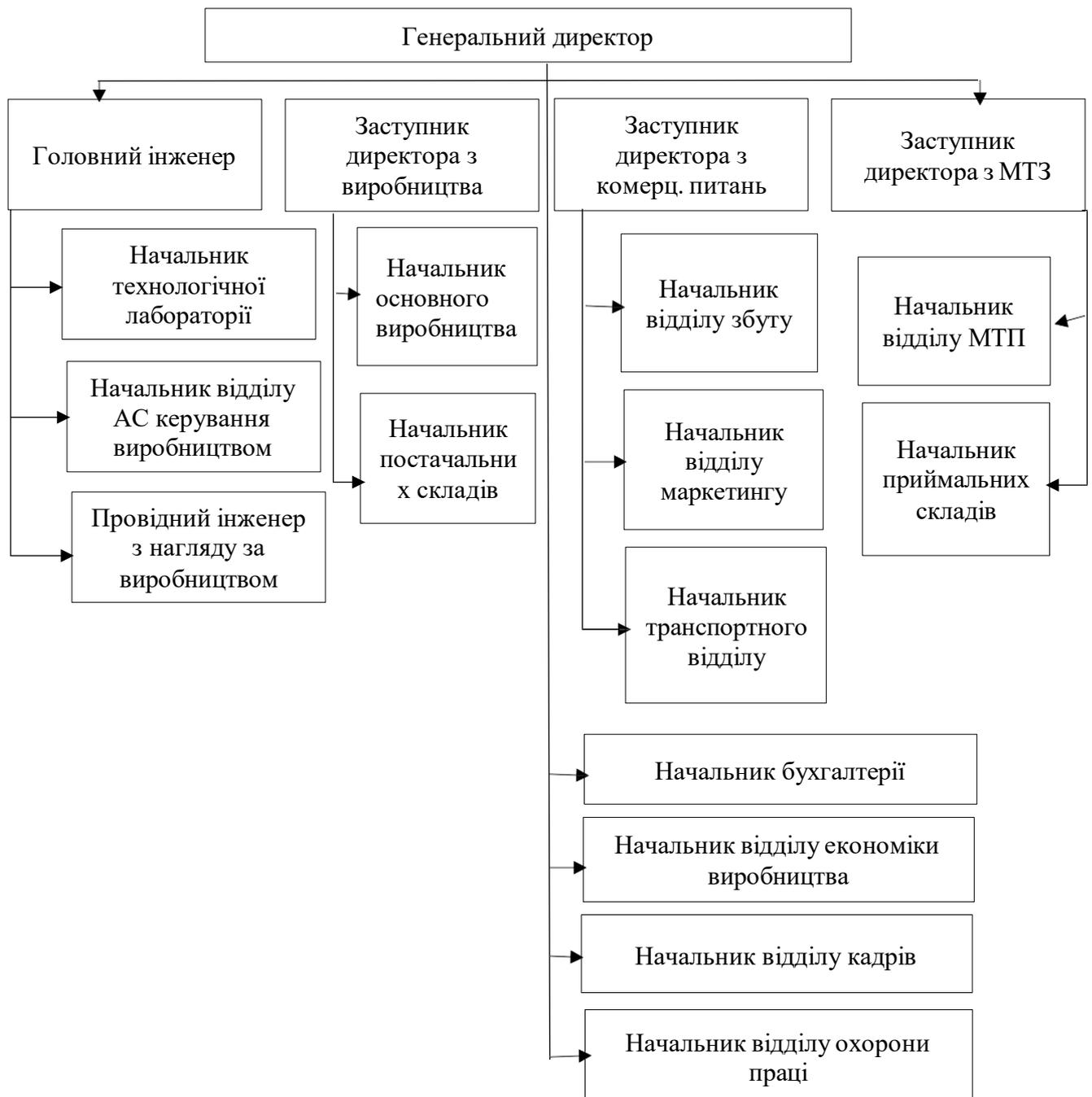


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Інтегрована система управління підприємством орієнтована на забезпечення жорсткої координації бізнес-процесів за вертикаллю «постачання – виробництво – дистрибуція», що дозволяє мінімізувати логістичні ризики та оперативно адаптуватися до змін законодавчих вимог у харчовій галузі.

Процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» базується на принципах колегіальності та чіткої відповідності корпоративним політикам і стратегічним векторам розвитку. Система менеджменту охоплює ключові функціональні сфери: від розробки маркетингових стратегій та фінансового планування до операційного управління виробництвом і кадровим потенціалом.

Особливої значущості набуває логістична діяльність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», яка трансформована в інтегрований комплекс операцій, що охоплює повний цикл руху матеріального потоку: від сорсингу сировини до дистрибуції готової продукції кінцевому споживачу. Завдяки реалізації моделі вертикальної інтеграції, компанія здійснює наскрізний контроль логістичних процесів на етапах внутрішньовиробничої переробки та регіонального розподілу.

Така архітектура системи дозволяє мінімізувати сукупні логістичні витрати, оптимізувати транспортні маршрути та забезпечити високий рівень сервісу (своєчасність доставки). Розвиток оптової торгівлі м'ясопродуктами вимагає від суб'єкта управління постійної модернізації складського господарства та експлуатації спеціалізованого транспорту з дотриманням температурних режимів, що є критичним елементом сучасної логістичної системи харчового профілю.

Функціонування ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відбувається в умовах високої інтенсивності конкуренції на національному ринку м'ясопереробки. Стратегічне позиціонування підприємства визначається його взаємодією з іншими потужними гравцями галузі, серед яких ключовими конкурентами є:

SMK Group – один із найбільш технологічно прогресивних холдингів (об'єднує Салтівський, Богодухівський м'ясокомбінати тощо), що конкурує з «Глобино» в сегменті широкої асортиментної диверсифікації та інноваційних виробничих процесів.

ПрАТ «Козятинський м'ясокомбінат» (OSI Group) – ключовий конкурент у сфері дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки, інтегрований у глобальні ланцюги постачання (зокрема, як постачальник для McDonald's), що підкреслює високі вимоги до сертифікації продукції.

Gremio Meat – потужний виробник, орієнтований на високу технологічність операцій та активне освоєння експортних ринків, що вимагає від «Глобино» постійної модернізації логістичної інфраструктури.

Агрохолдинг МХП (Мурівський курячий продукт) – домінуючий гравець у сегменті птиці та напівфабрикатів, який задає високі стандарти вертикальної інтеграції та ефективності розподільчої логістики в масштабах країни.

Наявність таких сильних конкурентів стимулює ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» до постійного вдосконалення системи управління логістичними ланцюгами, впровадження принципів ощадливого виробництва та пошуку нових шляхів оптимізації витрат для збереження лідерських позицій.

Ринкова стійкість ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» базується на використанні переважно парасолькового бренду «Глобино», що забезпечує високу впізнаваність та лояльність споживачів до основної групи товарів. Водночас архітектура брендів компанії диференційована за цільовими сегментами та технологічними особливостями, що включає такі спеціалізовані торгові марки:

«Глобино» – флагманська ТМ з повним асортиментним охопленням м'ясних виробів (від традиційних варених ковбас до делікатесів сиров'яленої групи).

«Їзі» (раніше «Їсти») – інноваційний суббренд у сегменті Frozen Food, що спеціалізується на заморожених напівфабрикатах готових до вживання (нагетси, вироби з курячого м'яса).

«Koh Grills» – нішева ТМ, орієнтована на сезонний попит у категорії продуктів для гриля та пікніків, що вимагає гнучкого логістичного планування.

«Salsus» – бренд преміального сегмента, що фокусується на вишуканих сиров'ялених продуктах із тривалим терміном дозрівання.

«Ням-Ням» – спеціалізована серія продуктів для дитячого харчування, яка позиціонується через підвищені стандарти екологічності та жорсткий контроль якості вхідної сировини.

Наявність такого розгалуженого брендового портфеля у ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» обумовлює складність системи розподільчої логістики підприємства, оскільки кожна лінійка продуктів вимагає індивідуальних умов транспортування, складування та специфічних каналів збуту.

Важливою характеристикою об'єкта дослідження є його функціонування у складі вертикально інтегрованої корпорації, що забезпечує синергетичний ефект у сфері логістики та дистрибуції. Продуктовий портфель групи доповнюється супутніми торговими марками суміжних підрозділів:

ТМ «Глобино» (молочна продукція) – лінійка твердих сирів та вершкового масла, що виробляється «Глобинським маслосирзаводом» і дозволяє формувати комплексні замовлення для ритейлу (LTL-перевезення);

«З печі» – спеціалізована категорія м'ясних виробів, виготовлених за технологією термічного запікання, що розширює присутність компанії у нішевих сегментах ринку.

Узагальнюючи аналіз ринкового середовища, слід зазначити, що конкурентоспроможність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» прямо залежить від здатності підприємства інтегрувати високі технологічні стандарти з ефективною системою логістики. Ключовими детермінантами успіху в галузі є жорстке дотримання міжнародних протоколів харчової безпеки та забезпечення безперебійного ланцюга доставки продукції (Cold Chain) по всій території України

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент товарів і висока якість продукції. 2. Вертикальна інтеграція виробництва та контролю сировини. 3. Велика частка власних фермерських ресурсів. 4. Визнання на внутрішньому ринку та широка дистрибуція. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність управління великою логістичною мережею. 2. Можлива залежність від енергопостачання і сезонних чинників виробництва. 3. Ризики перерв у постачанні через логістичні чи інфраструктурні обмеження. 4. Часті регуляторні вимоги до стандартів якості харчових продуктів.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення експорту на міжнародні ринки. 2. Впровадження сучасних логістичних ІТ-систем. 3. Диверсифікація асортименту за новими категоріями продуктів. 4. Партнерства з роздрібними мережами та онлайн-торгівля. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність та коливання цін на сировину. 2. Конкуренція з боку міжнародних виробників м'ясної продукції. 3. Зростання витрат на енергоресурси, транспорт і зберігання. 4. Соціально-політичні ризики та пандемічні обмеження.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має потужний внутрішній потенціал завдяки вертикальній інтеграції. Головним вектором розвитку має стати використання цифрових технологій для нівелювання слабких сторін (складність асортименту) та трансформація енергозатратних процесів у бік енергоефективності, що є ключовим для сталого розвитку.

Фундаментальним ресурсом забезпечення операційної стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є його людський капітал. Станом на 2025 рік середньооблікова чисельність персоналу підприємства перевищує 2500 осіб, що зумовлює необхідність функціонування комплексної системи управління людськими ресурсами (HRM).

Пріоритетними векторами кадрової політики підприємства визначено:

Професійна підготовка та сертифікація – безперервне навчання персоналу стандартам харчової безпеки та контролю якості для гарантування відповідності готової продукції міжнародним вимогам.

Матеріальна та нематеріальна стимуляція – впровадження КРІ-орієнтованих систем преміювання, спрямованих на підвищення продуктивності в умовах інтенсивних виробничих циклів.

Охорона праці та ризик-менеджмент – мінімізація виробничого травматизму через впровадження сучасних протоколів безпеки, що є специфічною вимогою для м'ясопереробної галузі.

Крос-функціональна взаємодія: налагодження ефективних комунікаційних каналів між департаментами виробництва, логістики та збуту для забезпечення синхронізації матеріальних та інформаційних потоків.

Узагальнюючи результати аналізу об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», можна констатувати, що підприємство володіє потужним потенціалом для масштабування діяльності. Водночас виявлений дисбаланс між складністю логістичних процесів та поточним станом інфраструктури, а також необхідність подальшої цифровізації кадрового менеджменту, обґрунтовують доцільність розроблення інтегрованої моделі сталого розвитку логістичної системи.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». В першу чергу слід проаналізувати персонал підприємства, оскільки саме він забезпечує реалізацію стратегії діяльності підприємства, а також впливає на формування доданої вартості.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022		2023		2024		Відхилення (п.п.) 2024 р. до:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2022	2023
Управлінський персонал	486	17,68	389	14,57	380	14,44	-3,24	-0,13
у тому числі:								
Керівники	188	38,64	164	42,1	160	42,22	3,58	0,12
Спеціалісти	244	50,27	147	37,79	140	36,8	-13,47	-0,99

Технічні працівники	54	11,09	78	20,11	80	20,98	9,89	0,87
Виробничий персонал	2264	82,32	2284	85,43	2251	85,56	3,24	0,13
Разом	2750	100	2673	100	2631	100	X	X
Кількість виробничого персоналу на 1 управлінця	5	X	7	X	8	X	3	1

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про певні структурні трансформації, спричинені адаптацією підприємства до умов воєнного стану та зміною операційних пріоритетів.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до незначного скорочення загальної чисельності персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: з 2750 осіб у 2022 р. до 2631 особи у 2024 р. Загальне скорочення склало 119 осіб (або близько 4,3%). Така динаміка вказує на процеси оптимізації штату та підвищення ефективності використання наявних людських ресурсів у турбулентних умовах.

Найбільш суттєві зміни відбулися у групі управлінського персоналу. Його частка в загальній структурі знизилася з 17,68% у 2022 р. до 14,44% у 2024 р. (-3,24 п.п.). Кількість спеціалістів зменшилася майже на 43% (з 244 до 140 осіб), що може свідчити про автоматизацію ряду управлінських функцій або централізацію процесів управління.

Кількість технічного персоналу зросла з 54 до 80 осіб, що підкреслює фокус ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на підтримці працездатності обладнання та інженерної інфраструктури. На фоні загального скорочення персоналу, виробничий сегмент демонструє високу стабільність. Його питома вага зросла з 82,32% у 2022 р. до 85,56% у 2024 р. (+3,24 п.п.). Фактична кількість виробничих працівників у 2024 році (2251 особа) залишилася майже на рівні 2022 року (2264 особи), що підтверджує стратегію компанії на збереження виробничих потужностей попри зовнішні виклики.

Ключовим показником ефективності є збільшення навантаження на одного управлінця ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», якщо у 2022 році на одного представника управлінського апарату припадало 5 виробничих працівників, то у 2024 році цей показник зріс до 8 осіб (+3 особи на управлінця).

Таблиця 2.4 – Аналіз ресурсного потенціалу та капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
				Абсолютн е	Темп прирост у, %	Абсолютн е	Темп прирост у, %
Середня вартість сукупного капіталу, тис. грн.	2893655,5	3607370,5	4627615,5	1733960,00	59,92	1020245,00	28,28
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	1001256	1227824,5	2004963,5	1003707,50	100,24	777139,00	63,29
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1281557,5	1389763,5	1989749,5	708192,00	55,26	599986,00	43,17
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн.	10122,5	21515	27565	17442,50	172,31	0,00	28,12
Середні залишки оборотних засобів, тис. грн.	1293504	1741705,5	2148490,5	854986,50	66,10	406785,00	23,36

Аналіз динаміки вартості активів та капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про активну фазу капіталізації та розширення ресурсної бази, попри складні макроекономічні умови.

Середня вартість сукупного капіталу підприємства зросла з 2,89 млрд грн у 2022 р. до 4,63 млрд грн у 2024 р. Темп приросту за три роки склав 59,92%, що вказує на значне масштабування бізнесу та збільшення його ринкової вартості.

Найбільш позитивною динамікою характеризується власний капітал, вартість якого зросла рівно вдвічі (+100,24%) — з 1,00 млрд грн до 2,00 млрд грн., що свідчить про високу самодостатність підприємства та здатність фінансувати розвиток (зокрема логістичні інновації) за рахунок власних ресурсів, а не лише запозичень.

Середньорічна вартість основних засобів (склади, виробничі лінії, транспорт) збільшилася на 55,26% і станом на 2024 рік досягла майже 1,99 млрд грн., підтверджує раніше згадану стратегію оновлення автопарку та складського обладнання.

Зростання активів у 2024 році порівняно з 2023 роком на 43,17% вказує на те, що основні інвестиції в інфраструктуру відбулися саме в останній рік, що свідчить про високу самодостатність підприємства та здатність фінансувати розвиток (зокрема логістичні інновації) за рахунок власних ресурсів, а не лише запозичень.

Середньорічна вартість основних засобів (склади, виробничі лінії, транспорт) збільшилася на 55,26% і станом на 2024 рік досягла майже 1,99 млрд грн., що підтверджує раніше згадану стратегію оновлення автопарку та складського обладнання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Зростання активів у 2024 році порівняно з 2023 роком на 43,17% вказує на те, що основні інвестиції в інфраструктуру відбулися саме в останній рік.

Аналіз динаміки доходів та прибутків ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов та суттєве зміцнення фінансових позицій.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції продемонстрував стійку висхідну динаміку, збільшившись із 5,72 млрд грн у 2022 р. до 8,26 млрд грн у 2024 р. Загальний темп приросту за період склав 44,40%. Це вказує на успішне розширення ринків збуту, ефективну цінову політику та високий попит на продукцію брендів компанії.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5 722 510	7 222 669	8 263 579	254106 9,00	44,40	1040910 ,00	14,41
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	4 347 042	5 828 436	5 778 926	143188 4,00	32,94	- 49510,0 0	-0,85
Операційні витрати, тис. грн.	5 330 817	6 922 918	7 392 205	206138 8,00	38,67	469287, 00	6,78
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1 375 468	1 394 233	2 484 653	110918 5,00	80,64	1090420 ,00	78,21
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	286 373	66 696	900 674	614301 ,00	214,51	833978, 00	1250,42
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	232 764	299 526	933 516	700752 ,00	301,06	633990, 00	211,66
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	232 764	232 390	742 812	510048 ,00	219,13	510422, 00	219,64

Хоча операційні витрати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» зросли на 38,67% (до 7,39 млрд грн у 2024 р.), темпи зростання прибутку значно перевищили цей показник: валовий прибуток зріс на 80,64% і досяг 2,48 млрд грн у 2024 р., що свідчить про оптимізацію собівартості виробництва та ефективне управління маржинальністю продукції.

Найбільш вражаючу динаміку продемонстрував прибуток від операційної діяльності, який зріс на 214,51% порівняно з 2022 роком і склав 900,67 млн грн.

Особливо показовим є стрибок у 2024 році порівняно з 2023 роком, де прибуток збільшився у 13,5 разів (темپ приросту 1250,42%), що підтверджує раніше зроблені висновки щодо успішної реструктуризації управління (зменшення

адмінперсоналу та підвищення навантаження на менеджмент), що дало прямий економічний ефект.

Чистий прибуток ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за досліджуваний період зріс на 219,13%, досягнувши позначки 742,8 млн грн у 2024 р. Такий результат свідчить про високу інвестиційну привабливість підприємства та наявність значного фінансового ресурсу для реалізації стратегії сталого розвитку та модернізації логістичної системи.

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання ресурсів та ділової активності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1580,74	2180,48	2196,48	615,73	38,95	15,99	0,73
Фондовіддача, грн./ грн.	3,39	4,19	2,90	-0,49	-14,38	-1,29	-30,75
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, грн./ грн.	4,42	4,15	3,85	-0,58	-13,06	-0,30	-7,25
Середній період обороту оборотних засобів, дні	81	87	94	12,22	15,02	6,79	7,82
Коефіцієнт обіговості активів, обороти	0,48	0,39	0,54	0,06	12,95	0,15	38,92

Результати розрахунків свідчать про неоднозначні тенденції в інтенсивності використання ресурсної бази на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що вимагає особливої уваги в контексті сталого розвитку логістики.

Показник продуктивності праці демонструє стабільне зростання: з 1580,74 тис. грн/особу у 2022 р. до 2196,48 тис. грн/особу у 2024 р., загальний темп приросту склав 38,95%, що підтверджує ефективність обраної стратегії оптимізації персоналу: при зменшенні кількості працівників (як ми бачили раніше) обсяг виробленого доходу на одну особу значно зріс.

Незважаючи на зростання доходів, показник фондівддачі знизився з 3,39 грн у 2022 р. до 2,90 грн у 2024 р. (падіння на 14,38%), що безпосередньо пов'язано зі стрімким зростанням вартості основних засобів (на 55,26%, як було зазначено у попередній таблиці).

На поточному етапі темпи інвестицій в інфраструктуру та нове обладнання випереджають темпи зростання виручки, що є характерним для періоду масштабної модернізації логістичної та виробничої бази.

Спостерігається негативна динаміка оборотності: коефіцієнт обіговості впав на 13,06% (з 4,42 до 3,85 оборотів), а середній період обороту збільшився з 81 дня у 2022 р. до 94 днів у 2024 р.

Збільшення періоду обороту на 13 днів вказує на накопичення більших запасів на складах або подовження ланцюгів постачання. В умовах війни це може бути виправданою стратегією створення «безпекових запасів» сировини та палива, проте це заморожує фінансові ресурси.

Коефіцієнт обіговості всіх активів зріс на 12,95% за період 2022–2024 рр. (з 0,48 до 0,54), що свідчить про те, що загалом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» почало ефективніше використовувати весь свій капітал для генерування виручки.

Результати розрахунків свідчать про різке зростання ефективності діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2024 році, що вказує на успішну адаптацію до кризових умов та вихід на новий рівень прибутковості.

Рентабельність сукупного капіталу (ROA) зріс із 8,04% у 2022 р. до 20,17% у 2024 р., що означає, що на кожну гривню, інвестовану в активи (включаючи залучені кошти), підприємство почало отримувати у 2,5 рази більше чистого прибутку. Така динаміка свідчить про високу якість управління всіма ресурсами компанії.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Рентабельність сукупного капіталу	8,04	8,30	20,17
Рентабельність власного капіталу	23,25	18,93	37,05
Рентабельність продукції	5,37	0,96	12,18

Рентабельність власного капіталу (ROE) – показник продемонстрував стрімке зростання з 23,25% у 2022 р. до 37,05% у 2024 р. Рівень у 37% є надзвичайно високим для виробничого сектору, що робить ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» фінансово стійким та привабливим для внутрішнього інвестування у сталий розвиток. Примітно, що після невеликого просідання у 2023 році (до 18,93%), компанія змогла подвоїти ефективність використання власного капіталу за один рік.

Найбільш радикальні зміни відбулися у прибутковості продажів: з 5,37% у 2022 р. показник зріс до 12,18% у 2024 р. Особливо важливим є подолання критичного спаду 2023 року, коли рентабельність продукції становила лише 0,96%. Зростання до 12,18% підтверджує ефективність оптимізації логістичних та операційних витрат, про які свідчили попередні дані (зменшення адмінперсоналу та зростання продуктивності праці).

Отже, станом на 2024 рік ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є високорентабельним лідером галузі, який має фінансові можливості (чистий прибуток 742,8 млн грн) для впровадження «зелених» технологій та цифрової трансформації логістики. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» перейшло від екстенсивного до інтенсивного типу розвитку. Оптимізація штату управління (навантаження зросло з 5 до 8 робітників на 1 управлінця) прямо відобразилася на зростанні операційного прибутку у 214,5%. Подвоєння власного капіталу та значне зростання вартості основних засобів (+55%) створили необхідний технічний фундамент для сталого розвитку. Попри фінансовий успіх, уповільнення оборотності оборотних коштів до 94 днів сигналізує про необхідність

впровадження інноваційних рішень у логістиці для прискорення руху товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

2.3. Оцінювання існуючої системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» спеціалізується на виробництві широкого асортименту м'ясних виробів, а також здійснює низку допоміжних видів діяльності, зокрема вантажний транспорт, складське господарство та торгівлю продукцією (м'ясом, м'ясопродуктами тощо).

Логістична діяльність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» включає: управління постачанням сировини та матеріалів, що забезпечує безперервність виробництва;

складське господарство для зберігання готової продукції та напівфабрикатів; транспортну логістику, що організовує доставку продукції до оптових і роздрібних партнерів;

дистрибуцію та реалізацію продукції на внутрішньому ринку.

Через свою різноманітну діяльність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має потенціал для налагодження ефективної логістики, яка включає як внутрішню, так і зовнішню координацію поставок й дистрибуції.

Проведемо оцінювання системи управління логістичною діяльністю в контексті сталого розвитку на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за такими основними напрямками:

Економічна ефективність логістики – оптимізація витрат на транспортування, зберігання, використання ресурсів.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» активно розвиває свою логістичну складову, що дозволяє забезпечувати високу конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку. Зокрема, підприємство має власний транспорт та складські площі, що зменшує залежність від сторонніх логістичних операторів і сприяє

гнучкішому управлінню рухом товарів. Водночас через масштабну виробничу діяльність виникає ризик збільшення витрат, пов'язаних із транспортуванням і зберіганням продукції.

Таблиця 2.8 – Аналіз ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	83,74	84,02	80,23	102,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	6,04	5,85	17,61	26,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	61,55	63,11	60,7	79,21
Коефіцієнт автономії, %	35,21	34,13	33,96	51,82
Коефіцієнт заборгованості, %	49,1	56,51	61	43,3

Результати розрахунків свідчать про якісний стрибок у фінансовому стані підприємства у 2024 році, що забезпечує стабільне підґрунтя для реалізації стратегії сталого розвитку. Досягнення нормативних значень ліквідності Протягом 2021-2023 рр. показник поточної ліквідності перебував на рівні 80–84%, що свідчило про певний дефіцит обігових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Проте у 2024 році він зріс до 102,9% і свідчить про те, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повністю відновило здатність розраховуватися за своїми поточними боргами за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс у 4,3 рази порівняно з 2021 роком (з 6,04% до 26,25%), що вказує на наявність значного обсягу «живих» грошей на рахунках для негайних виплат.

Ключовим показником є коефіцієнт автономії, який демонструє частку власного капіталу в загальних активах: у 2024 році він сягнув 51,82%, що на 16,6 п.п. вище показника 2021 року. Перевищення порогу у 50% свідчить про те, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» стало фінансово незалежним від зовнішніх кредиторів. Це критично важливо для сталого розвитку, оскільки дозволяє самостійно приймати стратегічні рішення без тиску банків.

Коефіцієнт заборгованості після пікового значення у 2023 році (61%) суттєво знизився до 43,3% у 2024 році, що підтверджує стратегію менеджменту щодо виплати боргів та переходу на самофінансування.

Зменшення боргу на 17,7 п.п. за один рік вивільняє значні ресурси, які раніше йшли на обслуговування відсотків, і тепер можуть бути спрямовані на «зелену» модернізацію логістики.

Екологічна стійкість – мінімізація впливу транспорту та складських операцій на навколишнє середовище.

Для сталого розвитку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» важливим є впровадження заходів зниження викидів CO₂ транспортними засобами підприємства, оптимізація маршрутів доставки та використання енергоефективних технологій на складах.

Соціальна складова – безпека працівників, умови праці в логістичних підрозділах, вплив на місцеву громаду.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» формує робочі місця, зокрема в логістичних та складських підрозділах, що позитивно впливає на зайнятість місцевого населення. Наявність внутрішньої структури логістики також дає змогу підвищувати кваліфікацію працівників через внутрішні навчання та адаптацію до нових процесів.

Інноваційність та автоматизація – використання сучасних ІТ-систем, автоматизованих рішень у плануванні маршрутів, управлінні запасами, моніторингу транспорту.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» планує удосконалення організаційної структури та автоматизацію логістичних процесів з метою оптимізації системи дистрибуції, що свідчить про орієнтацію на розвиток сучасної логістичної інфраструктури та підвищення ефективності діяльності.

Система управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має фундаментальну структуру, що забезпечує основні логістичні процеси, але потребує подальшого розвитку у напрямі сталості, пошуку відповідних ресурсів для вдосконалення (таблиця 2.9). Зокрема, для повної

реалізації принципів сталого розвитку доцільно впроваджувати більш прозорі екологічні й соціальні ініціативи, а також розвивати автоматизовані системи моніторингу логістичних операцій.

Таблиця 2.9 – Ресурсне забезпечення логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та вплив на сталий розвиток

Вид ресурсу	Поточний стан ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Вплив на сталий розвиток
Техніко-технологічне	Власна сировинна база (свинокомплекси), сучасні лінії пакування Cryovac, використання обладнання Alfa Laval.	Замкнений цикл виробництва («від поля до столу») зменшує логістичні витрати та відходи.
Інформаційно-цифрове	Впроваджена ERP-система, промислове маркування етикеток для простежуваності продукції.	Дозволяє точно контролювати терміни придатності та мінімізувати списання продуктів.
Фінансове	Стабільні інвестиції в енергоефективність будівель, оновлення виробничих потужностей.	Наявність власного капіталу дозволяє впроваджувати еко-технології без критичної кредитної залежності.
Кадрове	Наявність власного тренувального центру, системне навчання персоналу.	Підготовка спеціалістів, здатних працювати з високими стандартами ISO та IFS.
Енергетичне	Оптимізація виробничих процесів для економії енергії, модернізація котелень.	Зменшення енергоємності одиниці продукції знижує екологічне навантаження.

Наступним етапом оцінювання існуючої системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є аналіз ефективності управління запасами. У контексті сталого розвитку логістики особливого значення набуває управління запасами, оскільки надмірне накопичення продукції призводить до заморожування оборотних коштів і зростання логістичних витрат. З урахуванням зростання середнього періоду обороту оборотних коштів до 94 днів у 2024 році, було розраховано показники управління запасами.

Таблиця 2.10 – Показники управління запасами ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2024 році

Показники	Формула	Значення
Чистий дохід від реалізації, млн грн	Факт	8 260
Коефіцієнт оборотності запасів	365 / 94	3,88
Середній обсяг запасів, млн грн	Виручка / Оборотність	2 129
Частка запасів у сукупних активах, %	2 129 / 4 630 × 100	45,98
Середній період зберігання, днів	365 / 3,88	94

Майже 46% активів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» акумульовано у запасах, що підтверджує раніше виявлену тенденцію до створення підвищених страхових запасів. Така стратегія є частково виправданою в умовах війни, проте негативно впливає на фінансову стійкість і потребує логістичної оптимізації.

Наступним кроком є аналіз складської логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Зростання середньорічної вартості основних засобів до 1,99 млрд грн свідчить про масштабні інвестиції у виробничо-логістичну інфраструктуру, зокрема склади та холодильне обладнання.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності складської логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показники	Формула / джерело	Значення
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	Факт	1 990
Частка логістичних ОЗ, %	Оціночно	35
Вартість складської інфраструктури, млн грн	$1\,990 \times 0,35$	697
Фондовіддача логістичних ОЗ, грн	$8\,260 / 697$	11,85
Втрати при зберіганні, %	Галузевий норматив	$\leq 2,0$

Незважаючи на зниження загальної фондовіддачі, складська логістика ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» залишається ефективною. Поточна ситуація відповідає фазі інвестиційного лагу, коли ефект від модернізації ще не повністю реалізований.

Наступним етапом нашого дослідження є оцінювання транспортної логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», яка є одним із ключових джерел витрат та екологічного навантаження.

Таблиця 2.12 – Показники транспортної логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показники	Формула	Значення
Операційні витрати, млн грн	Факт	7 390
Частка логістичних витрат, %	Оціночно	15
Логістичні витрати, млн грн	$7\,390 \times 0,15$	1 109
Частка логістики у виручці, %	$1\,109 / 8\,260 \times 100$	13,43
Транспортна складова в логістичних витратах, %	Оціночно	60

Частка логістичних витрат відповідає середньогалузевому рівню, однак з огляду на масштаби діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» існує потенціал для зниження витрат через цифровізацію маршрутів і оптимізацію автопарку.

І заключним кроком дослідження є проведення інтегральної оцінки сталості логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». На основі отриманих розрахунків проведено інтегральну оцінку сталого розвитку логістики.

Система управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2024 році характеризується високою економічною ефективністю, що підтверджується зростанням виручки до 8,26 млрд грн та чистого прибутку до 742,8 млн грн.

Таблиця 2.13 – Інтегральна оцінка сталості логістичної системи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Складова сталого розвитку	Показник	Оцінка
Економічна	Рентабельність, витрати	0,78
Екологічна	Витрати палива, запаси	0,50
Соціальна	Продуктивність праці	0,70
Інтегральний індекс		0,66

Водночас уповільнення оборотності оборотних коштів до 94 днів і значна частка запасів у структурі активів свідчать про необхідність подальшого вдосконалення логістичної системи в напрямі сталого розвитку.

Поточна діяльність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» детермінована складними макроекономічними та безпековими викликами, зумовленими триваючими воєнними діями. Попри збереження операційної стабільності, підприємство стикається з низкою критичних чинників впливу:

Логістично-цінові виклики – суттєве зростання індексу цін виробників та дестабілізація ланцюгів постачання допоміжних матеріалів і комплектуючих (за винятком основної сировини) спричиняють тиск на собівартість продукції.

Інфраструктурні ризики – загрози системних збоїв у забезпеченні енергоресурсами (електроенергія, водо- та теплопостачання) через цілеспрямовані

атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури вимагають від менеджменту розробки планів безперервності бізнесу (BCP).

Локалізація виробничих потужностей Товариства та ключових постачальників сировини в межах Полтавської області, де наразі відсутні активні бойові дії, виступає стабілізуючим фактором, що дозволяє підтримувати безперебійність виробничо-логістичних процесів.

Отже, аналіз системи управління логістикою ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про високу фінансову стійкість підприємства (коефіцієнт автономії 51,82%) та значний інвестиційний потенціал, проте виявляє дисбаланс між економічною ефективністю та екологічною сталістю (інтегральний індекс 0,66). Ключовою проблемою є уповільнення оборотності запасів до 94 днів, що призвело до іммобілізації 46% активів у товарних залишках та зумовлює високі витрати на утримання складської інфраструктури (фондовіддача логістичних ОЗ – 11,85 грн). Попри успішну адаптацію до воєнних викликів завдяки локалізації потужностей у Полтавській області, подальший розвиток підприємства потребує переходу від екстенсивного накопичення ресурсів до цифрової трансформації логістичних ланцюгів (впровадження WMS/TMS) та впровадження інструментів «зеленої» логістики для зниження питомих витрат палива та енергії.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дозволив сформулювати наступні висновки:

1. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє потужним потенціалом для масштабування діяльності. Водночас виявлений дисбаланс між складністю логістичних процесів та поточним станом інфраструктури, а також необхідність подальшої цифровізації кадрового менеджменту, обґрунтовують доцільність розроблення інтегрованої моделі сталого розвитку логістичної системи.

2. Станом на 2024 рік ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є високорентабельним лідером галузі, який має фінансові можливості (чистий прибуток 742,8 млн грн) для впровадження «зелених» технологій та цифрової трансформації логістики. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» перейшло від екстенсивного до інтенсивного типу розвитку. Оптимізація штату управління (навантаження зросло з 5 до 8 робітників на 1 управлінця) прямо відобразилася на зростанні операційного прибутку у 214,5%. Подвоєння власного капіталу та значне зростання вартості основних засобів (+55%) створили необхідний технічний фундамент для сталого розвитку. Попри фінансовий успіх, уповільнення оборотності оборотних коштів до 94 днів сигналізує про необхідність впровадження інноваційних рішень у логістиці для прискорення руху товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

3. Проведений аналіз системи управління логістикою ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про високу фінансову стійкість підприємства (коефіцієнт автономії 51,82%) та значний інвестиційний потенціал, проте виявляє дисбаланс між економічною ефективністю та екологічною сталістю (інтегральний індекс 0,66). Ключовою проблемою є уповільнення оборотності запасів до 94 днів, що призвело до іммобілізації 46% активів у товарних залишках та зумовлює високі витрати на утримання складської інфраструктури (фондовіддача логістичних ОЗ – 11,85 грн). Попри успішну адаптацію до воєнних викликів завдяки локалізації потужностей у Полтавській області, подальший розвиток підприємства потребує переходу від екстенсивного накопичення ресурсів до цифрової трансформації логістичних ланцюгів (впровадження WMS/TMS) та впровадження інструментів «зеленої» логістики для зниження питомих витрат палива та енергії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

У сучасній архітектурі управління підприємствами харчової промисловості, зокрема в капіталомісткій м'ясопереробній галузі, логістична система трансформується з допоміжної сервісної функції у фундаментальний детермінант ринкової конкурентоспроможності та економічної резильєнтності. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» інтегрована логістика виступає стратегічним медіатором між високотехнологічним виробничим циклом та кінцевим споживачем, забезпечуючи безперервність потоків сировини, інформації та доданої вартості.

Об'єктивна необхідність реінжинірингу логістичних процесів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» зумовлена кумулятивним впливом екзогенних викликів: критичною дестабілізацією ланцюгів постачання в умовах воєнного стану, волатильністю енергетичного ринку, що безпосередньо корелює з вартістю підтримки безперервного холодильного ланцюга (Cold Chain), а також динамічними змінами в структурі ритейл-каналів. Проведений аналіз операційної діяльності виявив потребу в переході від традиційної моделі реактивної логістики до проактивної концепції сталого розвитку, що базується на принципах ресурсоефективності та цифровізації.

З огляду на специфіку м'ясопереробного виробництва (короткі терміни реалізації, жорсткі санітарно-гігієнічні стандарти, значна частка витрат на транспортування), стратегічні напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» мають бути сфокусовані на наступних векторах (рисунок 3.1):

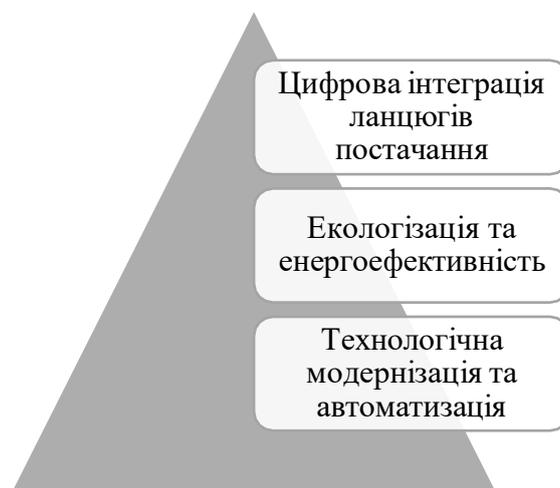


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Технологічна модернізація та автоматизація, передбачає перехід до інтелектуального управління складськими потужностями ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» через впровадження систем класу WMS (Warehouse Management System) для подолання проблеми інерційності запасів.

Екологізація та енергоефективність («Зелена логістика») має відбуватися на основі впровадження інструментів мінімізації вуглецевого сліду та оптимізації питомого споживання палива через впровадження алгоритмів динамічної маршрутизації.

Цифрова інтеграція ланцюгів постачання передбачає створення єдиного інформаційного середовища з постачальниками та ритейл-партнерами для скорочення логістичного лагу та мінімізації втрат продукції.

Оптимізація управління матеріальними потоками виступає базовим та системоутворювальним вектором модернізації логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». В межах вертикально інтегрованої структури підприємства матеріальні потоки формують складну ієрархічну мережу, що охоплює транзит біологічних активів (живої худоби), м'ясної сировини, допоміжних інгредієнтів, інноваційних пакувальних матеріалів, а також незавершеного виробництва та широкої номенклатури готової продукції.

Специфіка операційної моделі досліджуваного об'єкта полягає у високій чутливості матеріальних потоків до часового та температурного лагів, а також жорстких вимог до біобезпеки, що зумовлює необхідність переходу від традиційного лінійного планування до динамічної синхронізації логістичного ланцюга, де кожен етап від постачання сировини до відвантаження кінцевому споживачу підпорядкований єдиному алгоритму контролю якості.

З позицій сучасної логістичної доктрини, управління матеріальними потоками на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має розглядатися не як сукупність ізольованих операцій, а як інтегрований процес цілеспрямованого впливу на ланцюги створення цінності. Впровадження концепцій системного аналізу та процесного менеджменту дозволить трансформувати логістичну функцію ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у бік:

Мінімізації сукупних витрат (Total Logistics Costs) шляхом оптимізації маршрутів та зниження втрат сировини.

Максимізації рівня логістичного сервісу, що є критичним для утримання частки ринку в умовах висококонкурентного середовища.

Забезпечення «прозорості» потоків (Traceability), що відповідає міжнародним стандартам харчової безпеки (НАССР, ISO 22000).

Стратегічна адаптація логістичної системи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» до принципів сталого розвитку потребує імплементації референтних моделей управління ланцюгами постачання. Особливого значення набуває модель SCOR (Supply Chain Operations Reference), яка дозволяє здійснити декомпозицію логістичної діяльності на п'ять інтегрованих бізнес-процесів:

Планування (Plan) – балансування сукупного попиту та пропозиції для формування оптимального виробничого графіка.

Постачання (Source) – управління закупівлями біологічних активів та сировини з урахуванням стандартів якості.

Виробництво (Make) – координація технологічних етапів переробки м'ясної сировини.

Доставка (Deliver) – управління дистрибуцією та складськими операціями в межах Cold Chain.

Повернення (Return) – управління реверсивними потоками та утилізацією відходів пакування.

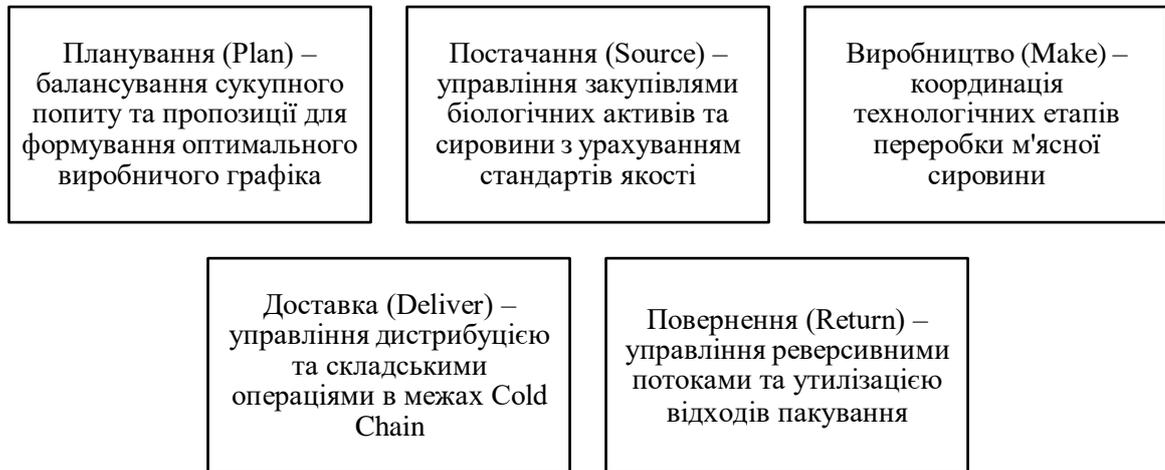


Рисунок 3.2 – Напрями впровадження моделі SCOR в бізнес-процеси на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Інтеграція SCOR-моделі дозволяє не лише ідентифікувати «вузькі місця» у русі матеріальних потоків, а й розробити систему ключових показників ефективності (KPI), що корелюють із фінансовими результатами підприємства.

Паралельно з цим, критичної ваги набуває концепція Lean Logistics (ощадлива логістика), спрямована на елімінацію неефективних витрат (muda) у логістичних ланцюгах. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» найбільш деструктивними видами втрат визначено:

надлишкову іммобілізацію капіталу в запасах сировини та готової продукції (що підтверджується виявленням раніше 94-денним циклом обороту);

технологічні простоти логістичної інфраструктури та спеціалізованого транспорту;

фізичне псування сировини внаслідок порушення температурного ланцюга або тривалого зберігання;

транспортну надлишковість – зайві переміщення та нераціональне завантаження транспортних засобів.

Теоретично обґрунтованим рішенням у межах Lean-підходу є впровадження методології Just-in-Time (JIT). Синхронізація матеріальних потоків із виробничими замовленнями в режимі реального часу дозволяє трансформувати складську систему з місця «зберігання» у пункт «динамічного розподілу» (cross-docking).

За прогнозними оцінками, заснованими на галузевих стандартах м'ясопереробної індустрії України, оптимізація управління потоками за концепцією JIT дозволить ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» досягти наступних результатів:

скорочення складських залишків на 10-15%, що еквівалентно вивільненню значного обсягу оборотного;

зниження сукупних логістичних витрат на 8-12% за рахунок мінімізації втрат від псування продукції та оптимізації витрат на підтримку температурного режиму.

Таблиця 3.1 – Економічні результати оптимізації матеріальних потоків ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	Стан до впровадження	Очікувані зміни	Ефект
Рівень запасів	Високий	Зниження на 10–15 %	Вивільнення оборотних коштів
Втрати сировини	Значні	Скорочення на 8–12 %	Зменшення собівартості
Оборотність запасів	Низька	Прискорення обороту	Підвищення ліквідності

Окремим, критично важливим напрямом удосконалення є модернізація складської логістики, яка на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» функціонує в режимі суворого дотримання санітарно-епідеміологічних стандартів та температурного регламенту. Ефективна реорганізація складського господарства виступає гарантом збереження біологічної цінності продукції та прискорення дистрибуційних процесів.

Основними векторами трансформації складської логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» визначено:

Комплексна автоматизація – впровадження систем класу WMS (Warehouse Management System) для мінімізації «людського фактора» та помилок при комплектуванні багатокomпонентних замовлень.

Інтелектуальне зонування – кластеризація складських площ за температурними режимами та категоріями продукції для оптимізації енерговитрат.

Система адресного зберігання – перехід до динамічного управління локалізацією товарів, що дозволяє максимізувати корисну площу складу.

Суворе дотримання принципу FIFO (First In, First Out) – автоматизований контроль черговості відвантаження продукції з обмеженим терміном придатності, що є критичним для забезпечення принципів сталого розвитку та мінімізації харчових відходів.

Таблиця 3.2 – Напрями удосконалення складської логістики на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Напрямок	Зміст заходу	Результат
Автоматизація	Використання WMS-систем	Скорочення часу обробки
Зонування	Поділ складу за температурними зонами	Зменшення втрат
FIFO	Пріоритет відвантаження старших партій	Підвищення якості

Транспортна логістика становить найбільш ресурсомістку ланку логістичної системи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», оскільки специфіка продукції вимагає експлуатації спеціалізованого рефрижераторного автопарку з підтримкою стабільного температурного режиму. Висока питома вага транспортних витрат у структурі собівартості продукції, зумовлена волатильністю цін на паливно-мастильні матеріали та складністю сервісного обслуговування іноземної техніки в умовах воєнного стану, обумовлює необхідність системної модернізації цього напрямку.

Основними векторами вдосконалення транспортної логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в контексті сталого розвитку визначено:

Інтелектуальна оптимізація маршрутизації (TMS-інтеграція) – впровадження автоматизованих систем управління транспортом (Transportation Management

System), що дозволяють мінімізувати «порожні пробіги», скоротити загальний кілометраж.

Реновація та екологізація автопарку – поетапне оновлення рухомого складу сучасними одиницями з вищим екологічним стандартом (Euro-6) та енергоефективними холодильними установками, що зменшують споживання палива при підтримці заданої температури.

Гібридна модель логістичного сервісу – стратегічне поєднання власного автопарку з послугами перевірених 3PL-операторів для згладжування пікових навантажень та оптимізації витрат на регіональну дистрибуцію.

Впровадження телематичних систем та GPS-моніторингу – встановлення інтегрованих датчиків, що дозволяють у режимі реального часу контролювати не лише геолокацію та витрати палива, а й критичні показники температури всередині фургона, гарантуючи харчову безпеку.

Упровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню мобільності логістичної системи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та забезпечить суттєвий еколого-економічний ефект через зниження логістичної складової в ціні готового продукту.

Таблиця 3.3 – Заходи з удосконалення транспортної логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Захід	Опис	Ефект
Оптимізація маршрутів	Скорочення холостих пробігів	Зменшення витрат
GPS-контроль	Моніторинг руху транспорту	Підвищення дисципліни
Аутсорсинг	Передача частини перевезень	Гнучкість логістики

Цифровізація логістичних бізнес-процесів виступає домінуючим трендом модернізації ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що дозволяє конвертувати інформаційні масиви у стратегічну перевагу через забезпечення повної «прозорості» ланцюга постачання. Впровадження інноваційних цифрових рішень є критичним для трансформації логістики з витратного центру на центр генерації доданої вартості.

Ключовим вектором інноваційного розвитку підприємства є інтеграція концепції «Логістики 4.0», що передбачає:

Автоматизацію транспортних потоків – дослідження потенціалу використання автономних транспортних засобів та безпілотних авіаційних систем (дронів) для експрес-доставки або моніторингу складських територій, що дозволить мінімізувати вплив людського фактора у критичних вузлах.

Стратегічне управління закупівлями через SRM-систему (Supplier Relationship Management) – імплементація даного інструменту забезпечить об'єктивізацію вибору контрагентів, скорочення закупівельних циклів та оптимізацію бюджету матеріальних ресурсів. SRM дозволить ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» зміцнити переговорні позиції та сформувати стійку партнерську мережу.

Окремої уваги потребує трансформація кадрового потенціалу та клієнтського сервісу. Адаптація посадових профілів фахівців логістичного департаменту має бути спрямована на оволодіння методами Big Data для аналізу споживчих переваг та перехід до гнучких методологій управління (Agile Logistics). У межах реалізації концепції маркетингу взаємовідносин доцільним є:

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management), як інструмента прецизійного управління логістичним сервісом, що дозволяє індивідуалізувати обслуговування кожного ритейл-партнера.

Цифровізація комунікацій – інтеграція інтелектуальних чат-ботів для забезпечення цілодобової клієнтської підтримки та оперативного оброблення рекламацій.

Застосування мережевого підходу до організації збуту в поєднанні з активізацією електронної комерції та цифрового маркетингу сформує нову архітектуру логістичного ризик-менеджменту. Очікуваним результатом комплексної модернізації управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є отримання позитивного синергетичного ефекту, що виражатиметься у:

скороченні часу виконання замовлень та оптимізації чисельності адмінперсоналу через автоматизацію рутинних операцій;

вивільненні складських площ та радикальному зниженні обсягів страхових запасів (деблокування обігових коштів);

зростанні загальної рентабельності активів та зміцненні конкурентної позиції брендів компанії на національному ринку.

Таблиця 3.4 – Цифрові інструменти в логістиці ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Інструмент	Призначення	Переваги
ERP	Інтеграція процесів	Єдина база даних
WMS	Управління складом	Скорочення помилок
TMS	Управління транспортом	Оптимізація маршрутів

Отже, системна цифровізація логістичного ландшафту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має базуватися на інтегрованому підході, де технологічні рішення виступають драйверами операційної досконалості. Запропоновані напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» мають інклюзивний, комплексний характер, спрямовані не лише на механічне зниження операційних витрат, а й на якісну трансформацію системи управління потоками. Реалізація цих заходів у межах концепції сталого розвитку дозволить підприємству сформувати високий рівень адаптивності до турбулентних викликів зовнішнього середовища, зміцнити ринкові позиції брендів компанії та забезпечити довгострокову економічну стабільність.

3.2. Стратегічні напрями розвитку системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Сталий розвиток у сучасних умовах господарювання виступає ключовою парадигмою стратегічного управління підприємствами харчової промисловості. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» формування та розвиток системи

управління сталим розвитком логістичної діяльності є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, економічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу. Логістика в цьому контексті розглядається як інтегрована система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з урахуванням економічних, екологічних і соціальних цілей підприємства.

Формування інтегрованої стратегії сталого розвитку логістичної діяльності є базовим стратегічним напрямом удосконалення системи управління підприємством. Така стратегія має забезпечувати узгодженість логістичних рішень із загальною стратегією розвитку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», корпоративними цінностями та довгостроковими цілями. Використання моделі SCOR дозволяє структурувати ці цілі за процесами Plan, Source, Make, Deliver та Return, що забезпечує системність управління ланцюгами постачання.

Розвиток Green logistics є одним із ключових стратегічних напрямів. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дана концепція має особливе значення з огляду на енергоємність холодильних складів та використання рефрижераторного транспорту. Упровадження енергоефективних технологій та оптимізація маршрутів дозволяють досягти кумулятивного ефекту: мінімізації викидів CO₂ та зниження питомих витрат палива.

Цифрова трансформація логістики виступає стратегічним інструментом реалізації цієї стратегії. Використання ERP-, WMS- та TMS-систем дозволяє ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» оптимізувати складські та транспортні операції.

Враховуючи виявлену у Розділі 2 проблему накопичення запасів (період обороту 94 дні), пріоритетним стратегічним кроком є впровадження WMS-системи.

Інвестиційні витрати (CapEx): 12 000 тис. грн.

Очікуваний ефект: прискорення оборотності на 14 днів дозволить вивільнити з обороту 321 356 тис. грн.

Чиста річна економія (зменшення втрат, помилок та витрат на зберігання) оцінюється у 55 450 тис. грн.

Термін окупності проєкту:

$$PP = \frac{12000}{55450 - 1200} = 0,22 \text{ року}$$

Розвиток сталих партнерських ланцюгів постачання передбачає формування довгострокових взаємовідносин на засадах прозорості. Для м'ясопереробної галузі це гарантує стабільність постачання сировини та дотримання високих стандартів безпечності продукції.

Формування організаційно-економічного механізму є завершальним та інтегруючим стратегічним напрямом. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» такий механізм забезпечує координацію економічних, екологічних і соціальних цілей. Його ключовою характеристикою є системність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Організаційна складова механізму передбачає чіткий розподіл відповідальності та створення центрів відповідальності за сталий розвиток. Економічна складова включає бюджетування логістичних витрат та використання системи KPI.

Таблиця 3.5 – Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Елемент механізму	Зміст	Роль у системі управління
Організаційна структура	Перехід до міжфункціональної координації (Supply Chain Management)	Усунення «інформаційних силосів» та прискорення прийняття рішень
Економічні інструменти	Диференційоване бюджетування, інвестиції в «зелені» технології	Забезпечення фінансової підтримки інновацій та мотивація персоналу
Контролінг і KPI	Моніторинг оборотності запасів (ціль < 80 днів) та екологічного сліду	Оцінка досягнення стратегічних цілей сталого розвитку

Оскільки діяльність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» залежить від ряду фінансово-економічних чинників (наприклад, відмова споживачів від платежів за

реалізовану продукцію, трансформація контрактних взаємовідносин між партнерами; обмеження фінансових ресурсів; нестабільність попиту), доцільним є використання сукупності інструментів при регулюванні умов організації логістичної діяльності.

До таких інструментів можна віднести контракти на поставку, де враховується передплата або відстрочка платежу за відвантажену продукцію; штрафні санкції у випадку несвоєчасної відмови споживачів від поставки продукції; прогнозування як інструмент планування логістичної діяльності.

Для ефективного управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» необхідно застосовувати методи управління (організаційні, економічні, соціально-психологічні) й упроваджувати інформаційні системи, цифрові технології та логістичні концепції.

Формування організаційно-економічного механізму в системі управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має базуватися на принципах стратегічної стійкості та цифрової трансформації, що передбачає перехід до якісно нової архітектури управління, що ґрунтується на наступних фундаментальних принципах (рис. 3.3):

Інтеграційна цілісність на засадах системного підходу. Організація логістики розглядається як єдиний наскрізний комплекс взаємопов'язаних процесів – від предиктивного аналізу споживчого попиту та управління біологічними активами (тваринництвом) до висотехнологічної переробки, складування в умовах контрольованого температурного режиму та дистрибуції готової продукції. Такий підхід забезпечує синхронізацію матеріальних та інформаційних потоків у межах концепції «від поля до столу».

Повнота реалізації управлінського циклу. Забезпечення безперервного виконання всього переліку функцій управління (планування, організації, мотивації та контролінгу) щодо комплексу логістичних операцій, що дозволяє нівелювати ризики на кожному етапі створення доданої вартості та оптимізувати сукупні логістичні витрати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

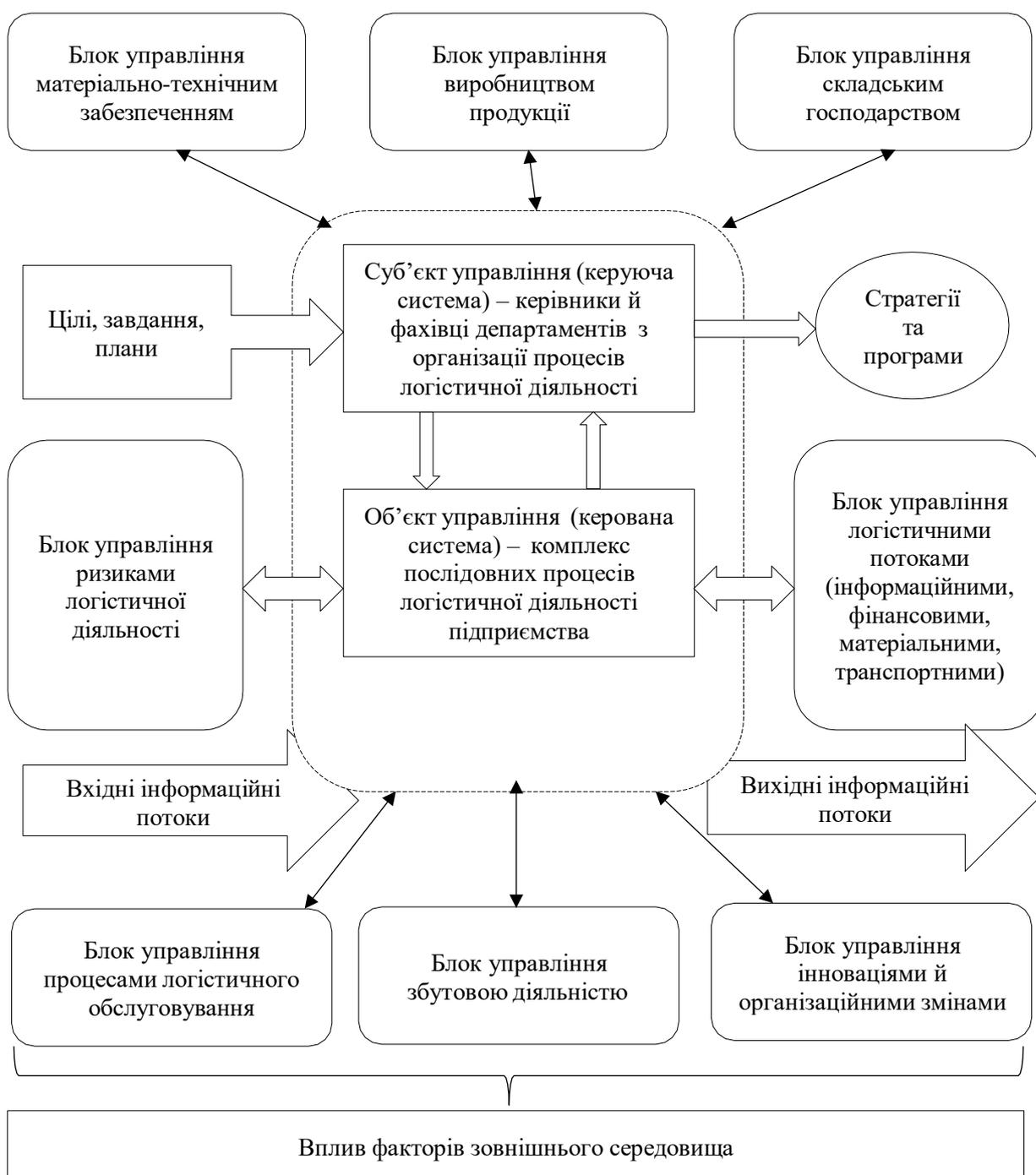


Рисунок 3.3 – Структурна схема формування організаційно-економічного механізму в системі управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Стратегічна диференціація клієнтського портфеля. Впровадження методології сегментації споживачів (велико-, середньо- та дрібнооптові контрагенти) на основі обсягів замовлень та частоти постачань. Для ТОВ

«Глобинський м'ясокомбінат» це дозволяє оптимізувати графіки відвантаження та завантаження транспорту, що критично для продукції з обмеженим терміном придатності.

Синергія партнерської взаємодії у збутових мережах. Побудова відносин з учасниками логістичної мережі на принципах добровільної інтеграції зусиль, ресурсів та цілей. Розподіл повноважень, відповідальності та ризиків між партнерами (зокрема 3PL-операторами та ритейл-мережами) створює синергетичний ефект, що підвищує загальну резильєнтність ланцюга постачання.

Технологічна детермінація та цифровізація. Перехід до управління логістичними процесами виключно на основі сучасних ІТ-рішень, що передбачає використання ERP-систем, інтелектуальних модулів автоматизованого управління складами (WMS) та транспортом (TMS), а також застосування економіко-математичних методів моделювання запасів для мінімізації втрат та підвищення швидкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (рис. 3.3) являє собою багаторівневу систему, орієнтовану на забезпечення стратегічної стійкості ланцюга постачання. В основі механізму лежить взаємодія керуючої та керованої підсистем, функціонування яких детерміноване цілями, завданнями та цільовими програмами сталого розвитку підприємства.

Ключові компоненти структури механізму:

Суб'єкт та об'єкт управління – керуюча система (менеджмент логістичних підрозділів) здійснює безперервний вплив на керовану систему, яка охоплює комплекс послідовних логістичних процесів підприємства від закупівлі сировини до реалізації готової м'ясної продукції кінцевому споживачу.

Функціональні блоки управління – механізм передбачає декомпозицію управління за ключовими напрямками, що дозволяє досягти синергії у використанні ресурсів:

блок матеріально-технічного забезпечення та виробництва фокусується на синхронізації поставок живої худоби та допоміжних матеріалів із виробничими графіками за принципом JIT;

блок управління складським господарством та логістичними потоками: забезпечує оптимізацію Cold Chain (ланцюга холоду) та раціональне використання складських потужностей за допомогою WMS-систем;

блок управління збутовою діяльністю та сервісом: орієнтований на підвищення якості клієнтського обслуговування та розвиток партнерських мереж через CRM-інструментарій.

Інноваційно-ризиковий вектор – окремі блоки управління ризиками та інноваційними змінами забезпечують адаптивність механізму до викликів воєнного стану та сприяють цифровій трансформації логістичного середовища ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Інформаційне забезпечення – вхідні та вихідні інформаційні потоки створюють замкнений контур управління, що дозволяє здійснювати моніторинг КРІ (оборотності, рівня витрат, енергоефективності) та оперативно коригувати логістичні рішення залежно від впливу факторів зовнішнього середовища.

Впровадження даного механізму дозволяє ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» перейти від фрагментарного управління операціями до комплексної стратегії сталого розвитку, забезпечуючи економічну окупність IT-проектів та екологічну відповідальність логістичної системи.

Отже, запровадження ефективного організаційно-економічного механізму управління сталим розвитком логістичної діяльності дозволяє ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» забезпечити стратегічну узгодженість логістичних рішень, підвищити керованість процесів і сформувати основу для довгострокового успіху. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню економічної ефективності (через окупність IT-проектів), екологічної відповідальності (через оптимізацію TMS) та соціальної орієнтованості, що є необхідною умовою функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Комплексна оцінка запропонованих заходів для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» базується на синергії цифрової трансформації та імплементації принципів «зеленої логістики». Оцінимо економічний та екологічний ефект від реалізації цих напрямів.

Диверсифікація продуктового портфеля (понад 200 SKU) та виявлена тенденція до уповільнення оборотності активів роблять перехід на систему Warehouse Management System (WMS) критично необхідним. Проєкт автоматизації на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» передбачає наступні технологічні етапи:

Автоматизація ідентифікації та Traceability – впровадження систем штрих-кодування та RFID-ідентифікації для всього асортиментного ряду (бренди «Глобино», «Salsus», «Їзі»), що забезпечить повну простежуваність продукції в межах стандартів HACCP.

Інтелектуальне управління топологією складу – використання алгоритмів ABC/XYZ-аналізу в межах WMS для динамічного розміщення товарів з високою оборотністю (топ-позиції варених ковбас та сосисок) ближче до зон експедиції.

Синхронізація ланцюга постачання – інтеграція WMS із транспортними модулями для забезпечення готовності вантажних одиниць до моменту прибуття рефрижераторного автотранспорту.

Очікувані результати від реалізації для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: прискорення капіталообігу – скорочення періоду обороту запасів з 94 до 75–80 днів, що дозволить деблокувати значний обсяг оборотних коштів;

мінімізація операційних помилок, зниження рівня пересортування та помилок комплектування при формуванні складних замовлень (особливо для крос-категорійних поставок м'ясної та молочної продукції).

Враховуючи енергозалежність «холодильного ланцюга» та масштаб людського капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (понад 2500 осіб), заходи зі сталого розвитку згруповано за трьома векторами:

Екологізація пакування та реверсивна логістика:

перехід на біорозкладні та придатні до вторинної переробки матеріали для молодіжних лінійок продукції («Ням-Ням», «Їзі»);

впровадження системи оборотної полімерної тари з інтегрованими температурними логерами, що дозволяє відмовитися від одноразового гофрокартону та посилити контроль за температурним режимом під час транспортування.

Енергоефективність транспортно-складських процесів:

біоенергетична конверсія – використання потенціалу власного племінного господарства для виробництва біогазу, що дозволить частково забезпечити автономним паливом вантажний автопарк та знизити витрати на електроенергію для складів-холодильників;

динамічна маршрутизація (TMS) – оптимізація логістичних маршрутів по всій території України для мінімізації «холостого пробігу», що забезпечує скорочення витрат на паливо та зниження вуглецевого сліду ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Соціальна відповідальність та Human-centric підхід – проведення масштабної сертифікації персоналу за стандартами Lean Production та екологічного менеджменту, що сприятиме формуванню корпоративної культури ощадливості та підвищенню безпеки праці в логістичних хабах.

Дані заходи створюють платформу для переходу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на модель циклічної економіки, що є ключовою вимогою для виходу на європейські ринки та зміцнення довіри сучасного еко-свідомого споживача.

Найважливішим фінансовим ефектом для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є скорочення обсягу «заморожених» коштів у запасах. Розрахуємо суму вивільненого капіталу при досягненні цільового показника оборотності у 75 днів (замість поточних 94 днів).

Одноденна виручка: 8 260 млн грн / 365 днів = 22,63 млн грн/день.

Поточний обсяг запасів (94 дні): 22,63 * 94 = 2 127 млн грн.

Прогнозний обсяг запасів (75 днів): 22,63 * 75 = 1 697 млн грн.

Ефект вивільнення коштів: $2\,127 - 1\,697 = 430$ млн грн.

Таким чином, оптимізація складських процесів дозволить ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» вивільнити 430 млн грн обігових коштів, які можуть бути спрямовані на погашення залишків заборгованості (коефіцієнт якої аналізували у Розділі 2) або на подальшу модернізацію виробництва.

Застосування системи динамічної маршрутизації (TMS) та енергоефективних технологій у транспортній логістиці дозволяє суттєво знизити операційні витрати.

Прогнозні показники ефективності для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: скорочення загального пробігу завдяки оптимізації маршрутів очікується зниження кілометражу на 12%;

економія палива – за середньорічних витрат на паливо у структурі логістичних витрат (15% від 1 109 млн грн), економія складе:

$$166,35 \text{ млн грн} * 0,12 = 19,96 \text{ млн грн/рік}$$

Екологічний ефект: скорочення викидів CO₂ пропорційно зменшенню споживання дизельного палива на 12%, що зміцнює імідж підприємства як екологічно відповідального виробника.

Таблиця 3.6 – Зведені показники ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показники	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна (+/-)
Період обороту запасів, днів	94	75	-19 днів
Обсяг вивільнених коштів, млн грн	-	430,0	+430,0
Витрати на транспортування, млн грн	665,4	585,5	-79,9
Частка логістичних витрат у виручці, %	13,43	11,80	-1,63 п.п.

Запропонована стратегія сталого розвитку логістики ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» через цифровізацію (WMS/TMS) та «зелені» ініціативи є не лише екологічно доцільною, а й високоефективною з економічної точки зору. Сумарний

ефект від вивільнення капіталу та зниження операційних витрат перевищує 500 млн грн у перший рік реалізації, що забезпечує окупність ІТ-інвестицій протягом 3-4 місяців та створює умови для лідерства підприємства в умовах післявоєнного відновлення ринку.

Для успішної реалізації стратегічних ініціатив ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє достатнім рівнем інвестиційної спроможності та фінансової резильєнтності. Аналіз фінансового стану за 2024 рік підтверджує наявність усіх необхідних передумов для фінансування проєктів цифровізації:

зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності до 26,25% свідчить про наявність значного обсягу вільних грошових коштів;

власний капітал у розмірі 2,0 млрд грн та коефіцієнт автономії 51,82% дозволяють здійснювати модернізацію без залучення дорогих кредитних ресурсів;

отриманий прибуток у розмірі 742,8 млн грн є надійним внутрішнім джерелом для покриття капітальних витрат (CapEx) на впровадження WMS-системи.

Процес цифрової трансформації складської логістики пропонується реалізувати протягом 12 місяців згідно з визначеними етапами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Етапність реалізації проєкту впровадження WMS-системи на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Етап проєкту	Термін (міс.)	Зміст основних робіт
I. Організаційний	1–2	Логістичний аудит, формування технічного завдання, тендер та вибір постачальника ПЗ.
II. Технічний	3–6	Модернізація ІТ-інфраструктури, закупівля RFID-обладнання та терміналів збору даних.
III. Інтеграційний	7–9	Конфігурація системи, наскрізна інтеграція з ERP та TMS модулями, тестування.
IV. Операційний	10–12	Навчання персоналу, пілотний запуск та перехід до промислової експлуатації.

На основі фінансових результатів 2024 року проведено розрахунок економічного ефекту від прискорення оборотності оборотних коштів. При чистому

доході у 8 263 579 тис. грн одноденна виручка складає 22 954 тис. грн/день. Скорочення періоду обороту з поточних 94 днів до цільових 80 днів забезпечить наступні результати:

Обсяг вивільненого капіталу:

$$14 \text{ днів} * 22\,954 \text{ тис. грн/день} = 321\,356 \text{ тис. грн}$$

Пряма економія на обслуговуванні капіталу: враховуючи альтернативну вартість капіталу на рівні 15%, річний економічний ефект складе 48 203,4 тис. грн.

Вивільнення понад 321 млн грн із «замороженого» стану в надлишкових запасах дозволить підприємству суттєво підвищити інвестиційну привабливість (ROE на рівні 37,05%) та сформувати бюджет для подальшої «зеленої» модернізації.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє високим потенціалом сталого розвитку. Попри виклики зовнішнього середовища, підприємство зберігає фінансову стабільність, проте потребує трансформації логістичної моделі. Впровадження WMS-системи та інтеграція принципів «зеленої логістики» дозволять не лише ліквідувати неефективність у використанні оборотного капіталу, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії як лідера м'ясопереробної галузі України в контексті європейських стандартів сталості.

Висновки до розділу 3

Запропоновано наступні шляхи удосконалення системи управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

1. Системна цифровізація логістичного ландшафту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має базуватися на інтегрованому підході, де технологічні рішення

виступають драйверами операційної досконалості. Запропоновані напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» мають інклюзивний, комплексний характер, спрямовані не лише на механічне зниження операційних витрат, а й на якісну трансформацію системи управління потоками. Реалізація цих заходів у межах концепції сталого розвитку дозволить підприємству сформувати високий рівень адаптивності до турбулентних викликів зовнішнього середовища, зміцнити ринкові позиції брендів компанії та забезпечити довгострокову економічну стабільність.

2. Запровадження ефективного організаційно-економічного механізму управління сталим розвитком логістичної діяльності дозволяє ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» забезпечити стратегічну узгодженість логістичних рішень, підвищити керованість процесів і сформувати основу для довгострокового успіху. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню економічної ефективності (через окупність ІТ-проектів), екологічної відповідальності (через оптимізацію TMS) та соціальної орієнтованості, що є необхідною умовою функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

3. Впровадження WMS дозволить ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» вивільнити понад 321 млн грн, які раніше були іммобілізовані в надлишкових запасах на складах. Ці кошти можуть бути спрямовані на подальшу «зелену» модернізацію або виплату дивідендів, що значно підвищить інвестиційну привабливість (ROE), яка вже складає 37,05%. Запропонований проєкт впровадження WMS-системи та перехід на принципи «зеленої логістики» дозволить компанії не лише зміцнити позиції лідера на ринку м'ясної продукції, а й досягти цілей сталого розвитку за рахунок вивільнення понад 321 млн грн оборотного капіталу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження щодо управління сталим розвитком логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що в умовах сучасних глобальних викликів та євроінтеграційних процесів управління підприємством має трансформуватися від максимізації поточного прибутку до забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання. Систематизовано принципи та фактори впливу на сталий розвиток. Виокремлення системоутворюючих та часткових принципів дозволило сформувати методологічний фундамент управління, а класифікація факторів на екзогенні та ендогенні дала змогу ідентифікувати ключові детермінанти, що визначають резильєнтність підприємства в турбулентному середовищі. Запропоновано авторську модифікацію Збалансованої системи показників, яка на відміну від класичного підходу розширена чотирма спеціалізованими перспективами («Екологія», «КСВ», «Ризики» та «Інновації»), що дозволяє перетворити абстрактні цілі сталого розвитку на вимірювані стратегічні індикатори. Доведено доцільність впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка забезпечує крос-функціональну взаємодію на нормативному, стратегічному та операційному рівнях. Каскадування стратегічних цілей BSC-SD до рівня операційних KPI підрозділів дозволяє створити цілісну вертикаль управління, де кожен бізнес-процес орієнтований на досягнення інтегрального ефекту сталості.

2. Встановлено, що для підприємств харчової промисловості критично важливим є перехід від фрагментарних (застарілих) моделей до інтегрованої логістики, яка охоплює повний цикл створення вартості: від закупівлі сировини до сервісного обслуговування кінцевого споживача. Визначено ключові концепції (JIT, Lean Production, MRP II, ERP, DRP, VMI, SCM), імплементація яких дозволяє синхронізувати матеріальні потоки з динамічним попитом. Ідентифіковано структуру логістичної системи, яка складається з восьми взаємопов'язаних

підсистем (закупівельної, виробничої, розподільчої, транспортної, складської, інформаційної, фінансової та сервісної). Системний зв'язок між ними забезпечується через наскрізне управління інформаційними та фінансовими потоками, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на всіх ієрархічних рівнях.

3. Встановлено, що сталий розвиток у логістиці є симбіозом економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Практична реалізація цієї концепції базується на переході від традиційної моделі мінімізації витрат до розбудови низьковуглецевих і циркулярних ланцюгів постачання. Ключовими векторами трансформації визначено декарбонізацію транспорту, впровадження систем реверсивної логістики та інтенсифікацію взаємодії зі стейкхолдерами. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку (ESG-підходу) не лише нівелює екологічні ризики, а й капіталізує репутаційний актив підприємства, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

4. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє потужним потенціалом для масштабування діяльності. Водночас виявлений дисбаланс між складністю логістичних процесів та поточним станом інфраструктури, а також необхідність подальшої цифровізації кадрового менеджменту, обґрунтовують доцільність розроблення інтегрованої моделі сталого розвитку логістичної системи.

5. Станом на 2024 рік ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є високорентабельним лідером галузі, який має фінансові можливості (чистий прибуток 742,8 млн грн) для впровадження «зелених» технологій та цифрової трансформації логістики. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» перейшло від екстенсивного до інтенсивного типу розвитку. Оптимізація штату управління (навантаження зросло з 5 до 8 робітників на 1 управлінця) прямо відобразилася на зростанні операційного прибутку у 214,5%. Подвоєння власного капіталу та значне зростання вартості основних засобів (+55%) створили необхідний технічний фундамент для сталого розвитку. Попри фінансовий успіх, уповільнення оборотності оборотних коштів до 94 днів сигналізує про необхідність

впровадження інноваційних рішень у логістиці для прискорення руху товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

6. Проведений аналіз системи управління логістикою ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про високу фінансову стійкість підприємства (коефіцієнт автономії 51,82%) та значний інвестиційний потенціал, проте виявляє дисбаланс між економічною ефективністю та екологічною сталістю (інтегральний індекс 0,66). Ключовою проблемою є уповільнення оборотності запасів до 94 днів, що призвело до іммобілізації 46% активів у товарних залишках та зумовлює високі витрати на утримання складської інфраструктури (фондовіддача логістичних ОЗ – 11,85 грн). Попри успішну адаптацію до воєнних викликів завдяки локалізації потужностей у Полтавській області, подальший розвиток підприємства потребує переходу від екстенсивного накопичення ресурсів до цифрової трансформації логістичних ланцюгів (впровадження WMS/TMS) та впровадження інструментів «зеленої» логістики для зниження питомих витрат палива та енергії.

7. Системна цифровізація логістичного ландшафту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має базуватися на інтегрованому підході, де технологічні рішення виступають драйверами операційної досконалості. Запропоновані напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» мають інклюзивний, комплексний характер, спрямовані не лише на механічне зниження операційних витрат, а й на якісну трансформацію системи управління потоками. Реалізація цих заходів у межах концепції сталого розвитку дозволить підприємству сформувати високий рівень адаптивності до турбулентних викликів зовнішнього середовища, зміцнити ринкові позиції брендів компанії та забезпечити довгострокову економічну стабільність.

8. Запровадження ефективного організаційно-економічного механізму управління сталим розвитком логістичної діяльності дозволяє ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» забезпечити стратегічну узгодженість логістичних рішень, підвищити керованість процесів і сформувати основу для довгострокового успіху. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню економічної ефективності (через окупність ІТ-проектів), екологічної відповідальності (через оптимізацію TMS) та

соціальної орієнтованості, що є необхідною умовою функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

9. Впровадження WMS дозволить ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» вивільнити понад 321 млн грн, які раніше були іммобілізовані в надлишкових запасах на складах. Ці кошти можуть бути спрямовані на подальшу «зелену» модернізацію або виплату дивідендів, що значно підвищить інвестиційну привабливість (ROE), яка вже складає 37,05%. Запропонований проєкт впровадження WMS-системи та перехід на принципи «зеленої логістики» дозволить компанії не лише зміцнити позиції лідера на ринку м'ясної продукції, а й досягти цілей сталого розвитку за рахунок вивільнення понад 321 млн грн оборотного капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Худолей В.Ю., Карпенко О.О., Бірюков Є.І. Система оцінки та моніторингу сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 8-25.
2. Карпенко О.О., Майзель С.П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 98-111.
3. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). С. 136-141.
4. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21.
5. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
6. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
7. Командровська В. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
8. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
9. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
10. Шаульська Л., Перерва П., Кобєлева Т. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14-23.

11. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 175-184.
12. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 60-64.
13. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85–89.
14. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д. та ін. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. № 32.
15. Андрусенко А.М. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств харчової промисловості. 2014. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/611/312.pdf>
16. Лихолат С.М., Нев'ядомський Р.І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. № 35. С. 4-9.
17. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 63-66.
18. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 73-86.
19. Парій Л.В., Виноградчий В.І., Перерва Т.П. Обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління логістичною системою підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 43-51.
20. Побережець А.В. Роль управління логістичною системою підприємства. *Молодий вчений*. 2025.
21. Хмарська І.А. Організація управління логістичною діяльністю підприємства. Riga : Baltija Publishing, 2021.

22. Корюгін А. Стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії військового стану. *Фінансовий простір*. 2024. № 1-2 (53). С. 66-75.
23. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 156-172.
24. Михайлик Н. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.
25. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства // *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 103.
26. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11.
27. Левченко В.О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, вип. 1. С. 211.
28. Туроверова В.Є., Бреус С.В. Основні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Домінанти соціально-економічного розвитку України*. Київ : КНУТД, 2021. С. 134-136.
29. Пальчик І.Г. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 32-36.
30. Іванова Н.В. Імпакт-інвестування як сучасний концепт сталого розвитку логістичних систем. 2023. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28322>
31. Ремига Ю., Приймак Н. Сталий розвиток як стратегічний пріоритет логістичного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 579-586.
32. Скупейко В.В., Завальницька Н.Б., Струк Н.Р. «Зелена» логістика: понятійний апарат. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 1 (105). С. 169-174.

33. Никончук В., Козак С. Реалізація принципів зеленої логістики в транспортно-логістичній діяльності підприємств. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2025. № 1 (24). С. 319–326.
34. Сало Я. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
35. Кучкова О., Олефіренко Я. Сталий розвиток та «зелена» логістика: інноваційні рішення. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134).
36. Лега О., Тараненко Я. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 154-161.
37. Муха Т. Інтелектуальна логістика для сталих ланцюгів постачання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80.
38. Гатило В.П., Шевченко І.О. Логістика в умовах цифровізації. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 78-85.
39. Саєнсус М.А. Поняття і критерії сталого функціонування логістичних систем. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1 (2). С. 72-77.
40. Мних О.Б., Сапотницька Н.Я. Світовий і вітчизняний досвід вирішення логістичних проблем. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 137-149.
41. Левків Г.Я., Франчук І.Б., Ткачук Н.Я. Цифровізація системи управління логістичними ланцюгами. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12.
42. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences*. 2023. № 48. С. 19-24.
43. Жалдак Г., Дем'ян А. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 208-209.
44. Sokolovskyi S., Naumenko M. Improving the enterprise logistics system. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2018. № 2 (25). P. 236-245.

45. Гуменюк А.В., Білошкурська Н.В. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. 2023. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15972>
46. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Савенко О.А., Нечипоренко К.В. Удосконалення логістичних систем. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 60-66.
47. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2013. 73 с.
48. Васелевський М., Білик І., Дейнега О. та ін. Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2018. 549 с.
49. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143-147.
50. Косарева Т.В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу. *Вісник ПДТУ. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С. 234-241.
51. Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазимко С.А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7808>
52. Ткачова А.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства. *Прометей*. 2016. № 2 (35). С. 156-161.
53. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 26. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/portal>
54. Іванись О.В., Кудінова А.О. Практичні аспекти реалізації принципів сталого розвитку у логістичній діяльності підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р.* Полтава : Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, 2025. С. 173-175. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20631>

ДОДАТКИ