

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 «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Організація логістичної діяльності на підприємстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМл

Плахотник Олександра Олександрівна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Логістична діяльність та її економічна сутність.....	7
1.2. Критерії та різновиди показників оцінки логістичної діяльності.....	15
1.3. Науковий підхід в організації логістичної діяльності.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРОЛІЯ».....	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Укролія».....	31
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укролія».....	38
2.3. Аналіз організації логістичної діяльності ТОВ «Укролія».....	47
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРОЛІЯ».....	59
3.1. Розробка проекту по удосконаленню логістики ТОВ «Укролія».....	59
3.2. Впровадження заходів по удосконаленню логістики на ТОВ «Укролія».....	66
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу, зокрема в умовах глобалізації ринків, змушують підприємства шукати нові способи підвищення ефективності своєї діяльності. Логістика, як невід'ємна частина виробничого процесу, стає ключовим елементом у зменшенні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Важливою є оптимізація логістичних процесів для забезпечення своєчасної доставки товарів, зменшення витрат на зберігання та транспортування, що напряду впливає на прибутковість і ефективність підприємства.

З розвитком новітніх технологій та інформаційних систем логістика зазнає суттєвих змін. Інтеграція автоматизованих систем управління ланцюгами постачання (SCM), використання програмного забезпечення для планування та моніторингу запасів, а також нові підходи до управління транспортними потоками створюють можливості для значного зменшення витрат і підвищення оперативності. Розгляд цих аспектів дозволяє зрозуміти, як вони можуть вплинути на ефективність логістичної діяльності підприємства.

Багато підприємств стикаються з низкою проблем у процесі організації своєї логістичної діяльності. Це можуть бути: неефективні внутрішні та зовнішні логістичні ланцюги, велика кількість проміжних етапів, недостатня автоматизація процесів, проблеми з управлінням запасами або транспортуванням. Розгляд сучасного стану проблеми дозволяє виявити недоліки існуючих моделей організації логістики і запропонувати шляхи їх усунення. Наявність таких проблем підтверджує важливість дослідження у напрямку удосконалення організаційних та технологічних аспектів логістики на підприємствах.

Логістична діяльність безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства. Вона визначає рівень витрат на транспортування, складування, а також впливає на здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту та умов на ринку. Дослідження допоможе знайти оптимальні

моделі для зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів, що стане вагомим внеском у підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Проблемі дослідження особливостей організації логістичної діяльності присвячено праці дослідників та науковців, а саме: Ахромкін Є.М., Безугла Л.С., Варавська А.С., Городко М.В., Данилків Х. П., Драчук Ю., Жалдак Г.П., Іванов С.В., Качуровський С.В., Коваленко О.Г., Ковбаса О.М., Козак Л.С. та інші. З огляду на економічні виклики, такі як інфляція, зміни в ціновій політиці та коливання вартості сировини, оптимізація логістичних процесів набуває особливої актуальності. Вміння швидко адаптувати логістичні стратегії та застосовувати ефективні моделі управління дозволяє підприємствам залишатися стійкими у непередбачуваних економічних умовах.

Сучасні досягнення в автоматизації логістичних процесів (наприклад, використання роботів для складування, GPS-навігація для транспорту, інтеграція штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів поставок) є важливими аспектами, які необхідно враховувати при організації логістики на виробничому підприємстві. Це дозволяє не тільки зменшити витрати, але й забезпечити високу гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни.

Таким чином, дослідження особливостей організації логістичної діяльності виробничого підприємства є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє знаходити оптимальні шляхи підвищення ефективності, зменшення витрат і поліпшення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін у ринковому середовищі.

Мета дослідження – визначення шляхів удосконалення організації логістичної діяльності на прикладі ТОВ «Укролія» з огляду на виявлені проблеми та економічні реалії.

Завдання дослідження:

охарактеризувати логістичну діяльність та її економічну сутність в контексті виробничого підприємства;

визначити критерії та різновиди показників оцінки ефективності логістичної діяльності;

дослідити наукові підходи до організації логістичної діяльності на підприємстві;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «Укролія»;

дати оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укролія»;

проаналізувати організацію логістичної діяльності ТОВ «Укролія»;

розробити проект щодо удосконалення логістичної діяльності на ТОВ «Укролія»;

запропонувати заходи для впровадження удосконалень у логістичну діяльність ТОВ «Укролія».

Об'єкт дослідження – процес організації логістичної діяльності на ТОВ «Укролія»

Предметом дослідження є особливості організації та вдосконалення логістичної діяльності на прикладі ТОВ «Укролія».

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, які регулюють логістичну діяльність в Україні, наукові праці та монографії, присвячені організації логістики на підприємствах. Також використано звіти та внутрішні документи ТОВ «Укролія», що містять дані про економічну та логістичну діяльність підприємства. Додатково, аналізуються статті та дослідження, опубліковані в українських і міжнародних журналах з логістики та управління ланцюгами поставок. Окрім цього, для оцінки ефективності логістичних процесів застосовуються статистичні та аналітичні дані підприємства за останні кілька років.

Для дослідження використовуються загальнонаукові та спеціальні методи. Серед загальнонаукових методів застосовуються аналіз та синтез для систематизації теоретичних підходів до організації логістичної діяльності, а також порівняння для оцінки ефективності різних логістичних стратегій. Метод індукції та дедукції дозволяє узагальнювати отримані результати на загальний рівень логістичних процесів підприємств. Спеціальні методи включають

економіко-математичне моделювання для оптимізації логістичних процесів, а також методи статистичного аналізу для оцінки показників ефективності логістичної діяльності ТОВ «Укролія». Крім того, використовується метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз в організації логістики на підприємстві.

Практична цінність роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Укролія», що сприятиме підвищенню ефективності управління ланцюгами постачання, зниженню витрат і покращенню конкурентоспроможності підприємства. Окрім того, отримані результати можуть бути використані іншими виробничими підприємствами для оптимізації своїх логістичних процесів. Внесок у дослідження полягає в практичних інструментах для ефективного управління логістичними потоками в умовах постійних змін на ринку.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» 05 червня 2025 року.

За темою кваліфікаційної роботи було подано до друку тези доповіді:

Плахотник О.О., Кулик В.А. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 року*. Полтава: Національний університет імені Юрія Тютюка. 2025. С. 103–104.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 77 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел – 52 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Логістична діяльність та її економічна сутність

Логістика, як наука та практична діяльність, має багатовікову історію, яка налічує численні етапи становлення та розвитку. Вона почала свій шлях ще в античні часи, коли виникла необхідність в управлінні матеріальними потоками для забезпечення військових кампаній, і поступово трансформувалась у складну наукову дисципліну, яку ми сьогодні знаємо. Історичний розвиток логістики можна умовно поділити на кілька етапів, що відображають її перехід від військової стратегії до сучасної системи управління бізнес-процесами та економічними потоками [48].

Перші згадки про логістику зустрічаються ще в часи Стародавнього Єгипту, Греції та Риму. У той період логістика була невід'ємною частиною організації військових кампаній. Стародавні військові командири, зокрема Олександр Македонський та Юлій Цезар, активно використовували логістичні стратегії для забезпечення своїх армій харчами, зброєю, транспортом та іншими необхідними ресурсами. Цей етап розвитку логістики був визначений потребою в ефективному переміщенні матеріальних ресурсів через великі відстані, що допомагало успішно вести війни та завойовувати нові території [44].

Наступний етап становлення логістики пов'язаний із індустріальними революціями в Європі та Америці в кінці XVIII – на початку XIX століття. У цей час з'являються нові технології транспортування, такі як парові локомотиви та пароплави, що сприяло збільшенню обсягів перевезень товарів. Логістика почала виходити за межі військових потреб і стала застосовуватися в цивільній сфері, зокрема у торгівлі та виробництві. На цьому етапі виникла необхідність у систематизації та координації постачання сировини та готової продукції між різними підприємствами та ринками.

Протягом цього періоду дослідники почали аналізувати логістичні процеси в бізнесі. Першими працями в цьому напрямі можна вважати роботи таких вчених, як Фредерік Тейлор і Генрі Форд, які заклали основи управління виробництвом і логістики в умовах масового виробництва. Однак в той час логістика здебільшого зводилась до простого управління запасами та транспортуванням товарів [37].

Після закінчення Другої світової війни розвинулася необхідність у впровадженні нових управлінських стратегій для обробки великих обсягів товарів та сировини в мирний час. У 1950-60-ті роки з'являються перші наукові дослідження, присвячені логістиці, а також починається розробка теоретичних основ цієї науки. Роботи таких вчених, як М. М. Грінберг і Х. Шмідт, почали визначати основні принципи логістичного управління, включаючи концепцію управління запасами та оптимізації транспортування товарів [34].

Роботи таких вчених, як Б. К. Уелч та Г. Е. Гопкінс, сприяли розвитку логістики як стратегічної складової управлінських процесів, яка включала в себе не лише транспортування і зберігання, а й планування і прогнозування. Логістика стала невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами та набула важливого значення для підприємств різних галузей.

У кінці ХХ століття та на початку ХХІ століття логістика набуває особливого значення через вплив глобалізації, розвитку інформаційних технологій та міжнародних торгових угод. Роботи таких вчених, як С. Форд та Т. Г. Молліс, аналізують нові підходи до управління постачанням та транспортуванням, зокрема з використанням інформаційних технологій для покращення управління даними та зменшення логістичних витрат [26].

Сучасні дослідники акцентують увагу на розвитку інновацій у логістиці, таких як застосування блокчейн-технологій, використання дронів для доставки товарів, а також інтеграцію інтелектуальних систем для управління ланцюгами постачання. Відобразимо в табл. 1.1 наукові підходи до трактування поняття «логістична діяльність».

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «логістика підприємства»

Науковий підхід	Визначення поняття	Прихильники	Ключові одиниці
Класичний підхід	Логістика підприємства розглядається як управління матеріальними потоками від постачальника до кінцевого споживача, включаючи транспортування, складування та обробку замовлень.	Г. Лебедев, А. В. Гречишкин	Матеріальні потоки, управління запасами, транспортування, складування, постачання
Інтеграційний підхід	Логістика підприємства розглядається як інтеграція всіх процесів, що пов'язані з постачанням і доставкою продукції, з оптимізацією витрат та ефективним використанням ресурсів.	М. Хаммер, Дж. Чепмен, Л. Портер	Інтеграція процесів, оптимізація витрат, управління ланцюгами постачання, ефективність ресурсів
Системний підхід	Логістика підприємства - це система, що включає всі етапи переміщення та зберігання товарів від початкової точки постачання до кінцевого споживача, враховуючи зв'язки між етапами.	П. Дж. Батлер, Р. Тейлор, Т. Г. Молліс	Система, етапи ланцюга постачання, зв'язки між етапами, управління потоком товарів і інформації
Функціональний підхід	Логістика підприємства визначається як набір функцій, що стосуються управління товарними запасами, закупівлею, виробництвом і реалізацією продукції.	М. С. Мельник, А. І. Федорук	Управління запасами, закупівля, виробництво, продаж, транспортування, обробка даних і інформації
Стратегічний підхід	Логістика підприємства розглядається як стратегічний процес, що забезпечує конкурентні переваги через оптимізацію постачання та доставки товарів в умовах глобальної конкуренції.	Т. Г. Логутова, Д. Ліпс, Р. Клаузен	Стратегія, конкурентні переваги, глобальні мережі постачання, оптимізація ланцюгів постачання та витрат

Примітка. Розроблено за джерелами [16-22].

Наведена табл. 1.1 демонструє різноманітність поглядів на цю дисципліну, що виникла і розвивалась у відповідь на потреби бізнесу, технологічні зміни та глобалізацію. Кожен з підходів висвітлює специфічні аспекти логістики, які

важливі для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

Класичний підхід зосереджує увагу на базових аспектах логістики, таких як управління матеріальними потоками та транспортування, що є основою функціонування будь-якої компанії. Інтеграційний підхід, в свою чергу, робить акцент на об'єднанні всіх логістичних процесів для досягнення оптимальних результатів, зокрема через інтеграцію та ефективне використання ресурсів. Системний підхід поглиблює це, розглядаючи логістику як складну систему, що включає в себе всі етапи переміщення товарів і послуг [11].

Функціональний підхід фокусується на конкретних функціях управління запасами, закупівлею і транспортуванням, які є життєво важливими для безперервного функціонування підприємства. Нарешті, стратегічний підхід визначає логістику як важливу складову конкурентних переваг підприємства, орієнтуючись на глобальні мережі постачання та оптимізацію витрат.

Всі ці підходи взаємодіють і доповнюють один одного, дозволяючи підприємствам створювати стратегії для ефективного управління постачанням і зберіганням товарів. Різноманіття підходів до трактування логістики вказує на те, що це складна та багатогранна дисципліна, що вимагає комплексного підходу для забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах [1].

У праці дослідників Трушкіної Н. В. та Сербіної Т. В. [41], автори розглядають поняття «міжнародна логістика». Вони акцентують увагу на тому, що міжнародна логістика є важливим інструментом для забезпечення взаємодії між підприємствами на глобальному рівні. Логістика охоплює широкий спектр діяльностей, таких як транспортування, складування, управління запасами, а також розробка стратегії постачання продукції з урахуванням змін на ринку. Міжнародна логістика є особливо важливою для розвитку зовнішньої торгівлі, оскільки включає в себе специфічні аспекти, такі як митні процедури, різні види транспорту, а також питання міжнародного права.

Сербина Т. В. і Трушкіна Н. В. [41] підкреслюють, що сучасні підприємства повинні орієнтуватися на ефективне використання логістичних

мереж, зокрема в умовах глобальних змін, таких як пандемія чи геополітичні конфлікти, що можуть істотно вплинути на торгові процеси. У цих умовах управління логістичними потоками стає важливим елементом стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Козак Л. С. та Федорук О. В. [14] у своїй праці звертають увагу на те, що ефективне функціонування логістики на національному рівні можливе лише за умови розвитку інфраструктури, зокрема транспортної. Вони наголошують на тому, що транспортно-логістичні мережі є важливим елементом економічної системи країни, оскільки від їх ефективності залежить швидкість і вартість переміщення товарів. У своїй роботі дослідники також аналізують роль інновацій у розвитку транспортної логістики, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати швидкість доставки і забезпечувати екологічність процесів.

З іншого боку, роботи Костирка А. Г., Живченка К. В. Та Демчишина В. Д. [17] зосереджуються на стані та перспективах розвитку вітчизняної транспортної логістики. Вони досліджують основні проблеми, що стоять перед транспортною інфраструктурою України, і підкреслюють необхідність впровадження новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Важливими аспектами є інтеграція транспортних систем, вдосконалення управління і використання ефективних методів зберігання товарів, а також покращення координації між різними видами транспорту.

Логістика відіграє важливу роль не тільки у виробничих, але й у бізнес-процесах підприємства, адже її оптимізація може призвести до значного зниження витрат і підвищення ефективності. На прикладі України, яка має стратегічне географічне розташування, можна побачити важливість розвитку транспортної інфраструктури для інтеграції в міжнародні логістичні мережі. Це дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту та знижувати витрати на транспортування, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну економіку.

Погоджуємось із думкою дослідника Іванов С. В. [9], який наголошує на важливості формування транспортно-логістичних кластерів, які сприяють

оптимізації внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів. Кластери дозволяють досягти ефекту масштабу, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів та зниження витрат на транспортування та зберігання товарів.

Логістика є основою ефективного управління потоками товарів, послуг та інформації, що визначає її роль у сучасному підприємстві. У графічному зображенні (рис. 1.1) логістика представлена як центральний елемент, що управляє потоками, при цьому взаємодіє з рядом важливих функціональних областей та ключових процесів. Кожен з цих елементів підкреслює важливість логістичної діяльності та її комплексний характер у забезпеченні ефективної роботи підприємства.

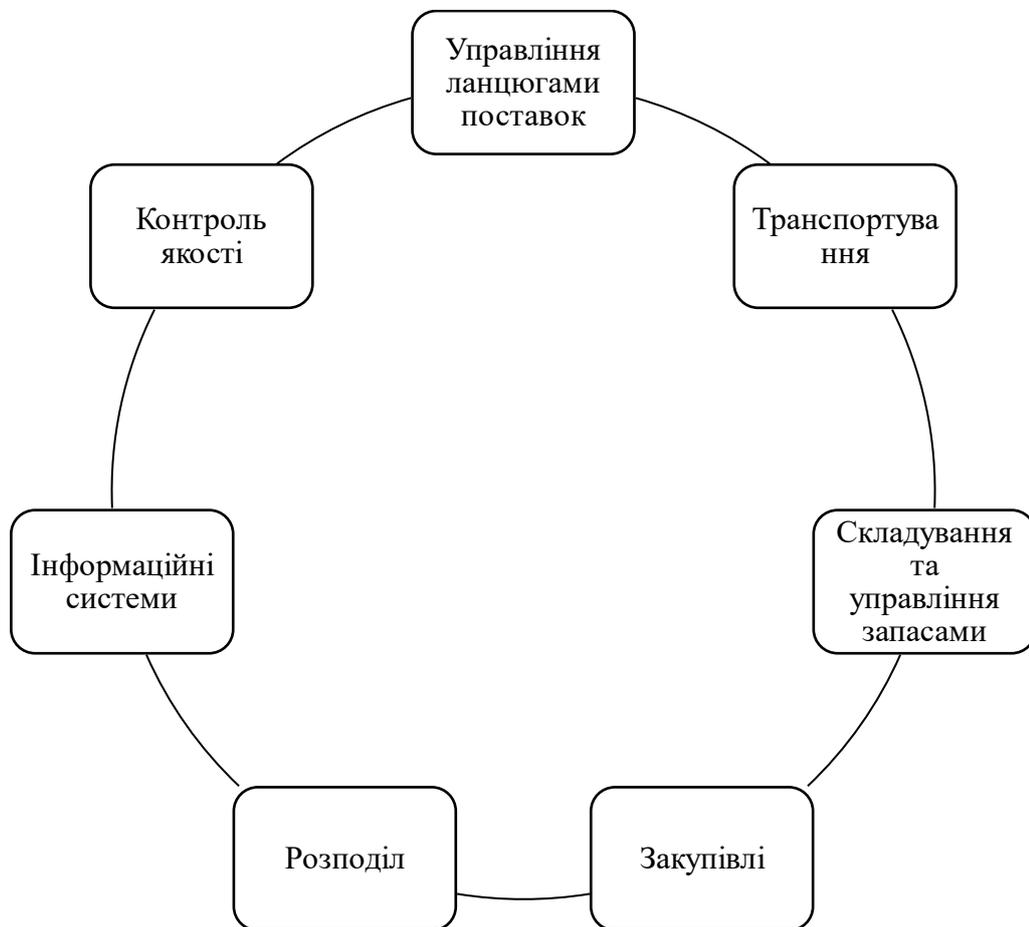


Рисунок 1.1 – Основні складові логістичної діяльності (систематизовано автором на основі [14, 21])

Управління ланцюгами поставок є одним з ключових елементів логістики. Ланцюги поставок охоплюють всі етапи переміщення товару від постачальника

до кінцевого споживача. Логістика, в контексті управління ланцюгами поставок, дозволяє оптимізувати процеси доставки, зменшувати витрати і час, необхідний для досягнення кінцевого споживача. Це, у свою чергу, допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку [3].

Транспортування – це фізичне переміщення товарів, яке є невід’ємною частиною логістичної діяльності. Логістика забезпечує вибір оптимальних транспортних маршрутів і засобів доставки, що дозволяє зменшити витрати на транспортування та покращити ефективність. Збалансоване управління транспортуванням в межах ланцюга поставок дозволяє значно скоротити час доставки і знизити витрати на логістичні операції.

Складування та управління запасами є важливими функціями в рамках логістичної діяльності. Правильне управління складами і запасами дозволяє оптимізувати рівень запасів, запобігаючи як їх нестачі, так і надлишкам, що, в свою чергу, допомагає знижувати витрати і покращує оборотність капіталу. Складування є також важливим елементом в процесі збереження товарів і підтримки їх належної якості [5].

Закупівлі – це процес забезпечення підприємства необхідними ресурсами та матеріалами для виробництва. Логістика забезпечує своєчасне постачання сировини та комплектуючих, що дозволяє підприємствам безперервно працювати. Важливим аспектом є оптимізація закупівель, що знижує витрати і підвищує ефективність взаємодії з постачальниками [4].

Розподіл товарів є одним із основних завдань логістики, адже це безпосередньо впливає на здатність підприємства задовольняти попит споживачів. Логістика оптимізує процеси розподілу, вибираючи найбільш ефективні канали доставки та враховуючи потреби кінцевих споживачів, що дозволяє знизити витрати і покращити обслуговування клієнтів.

Інформаційні системи є критично важливими для забезпечення точності та ефективності логістичних процесів. Вони дозволяють моніторити статус вантажів, оптимізувати маршрути доставки, контролювати рівень запасів та здійснювати аналіз даних у реальному часі. В умовах сучасної конкуренції

здатність ефективно управляти інформацією є необхідною для досягнення успіху в логістичній діяльності [10].

Контроль якості є важливою частиною логістики, оскільки забезпечує відповідність товарів та послуг вимогам замовників та нормативним стандартам. Логістика повинна враховувати вимоги до якості на кожному етапі постачання, від постачальника до кінцевого споживача. Цей процес включає перевірку якості товарів, забезпечення їх відповідності умовам транспортування та зберігання.

Логістика здійснюється через такі ключові процеси, як планування, контроль, координація та оптимізація (рис. 1.2).

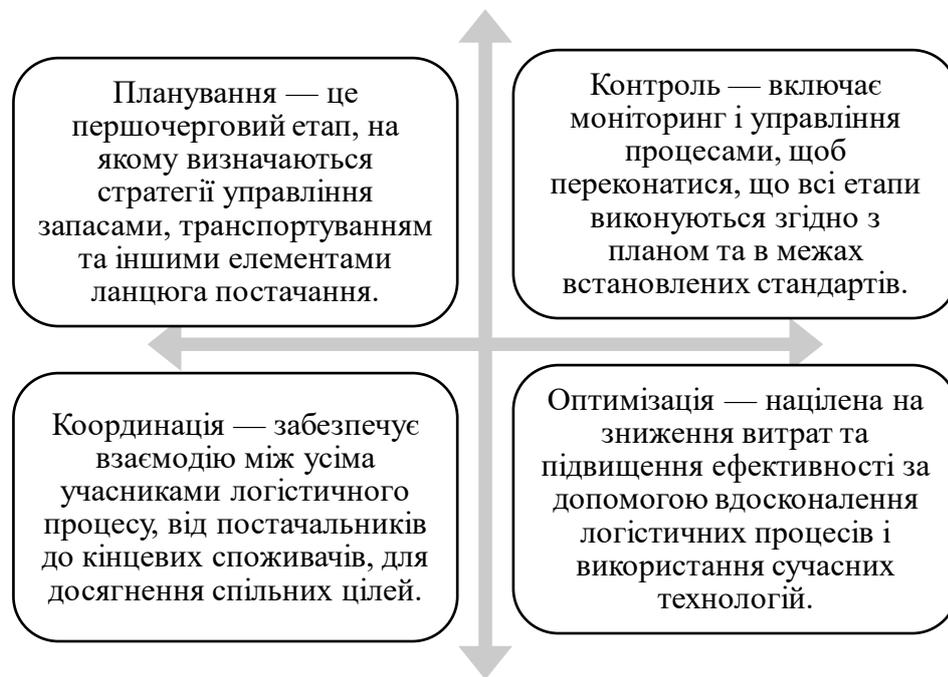


Рисунок 1.2 – Ключові процес логістичної діяльності (*систематизовано автором на основі [2, 21]*)

Планування визначає стратегії управління ресурсами, контроль гарантує виконання планів згідно з вимогами, координація забезпечує взаємодію між усіма учасниками процесу, а оптимізація дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність за допомогою новітніх технологій. Разом ці елементи створюють основу для безперебійної роботи логістичної системи та досягнення високої продуктивності підприємства.

Таким чином, логістична діяльність є комплексною системою, що охоплює всі етапи від постачання товарів до їх доставлення кінцевому споживачу. Кожен із суміжних елементів, таких як управління ланцюгами поставок, транспортування, складування, закупівлі, розподіл, інформаційні системи та контроль якості, сприяє досягненню головної мети логістики — ефективного управління потоками товарів, послуг і інформації. Взаємозв'язок між цими елементами підкреслює важливість інтегрованого підходу для оптимізації всіх процесів у ланцюзі постачання та забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Критерії та різновиди показників оцінки логістичної діяльності

Логістика є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, оскільки вона забезпечує ефективне управління потоками товарів, послуг та інформації, від постачальника до кінцевого споживача. Вона має важливе значення для підприємств усіх галузей, оскільки від її ефективності залежить зниження витрат, оптимізація процесів і, зрештою, підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Одним з важливих аспектів управління логістикою є оцінка її ефективності. Це дозволяє не лише виявити слабкі місця у логістичних процесах, але й розробити стратегії для їх удосконалення. Розглянемо основні критерії ефективності логістики, які використовуються в сучасному підприємстві [3].

Одним з головних критеріїв ефективності логістичних процесів є своєчасність доставки товарів і послуг. Час доставки безпосередньо впливає на рівень задоволення споживачів і на конкурентоспроможність підприємства. Своєчасне виконання замовлень гарантує, що компанія зможе виконати свої зобов'язання перед клієнтами і знизить ймовірність виникнення претензій або скасування угод. Швидкість виконання замовлень є не менш важливою, оскільки в умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства повинні швидко

реагувати на зміни в попиті та поставках. Ефективна логістика забезпечує оптимальні терміни доставки без шкоди для якості обслуговування [28].

Вартість логістичних процесів є важливим економічним показником, який відображає ефективність управління ресурсами. Логістика, зокрема, охоплює витрати на транспортування, складування, обробку замовлень, закупівлю та зберігання запасів. Для підприємства важливо оптимізувати ці витрати, щоб знизити загальні витрати на виробництво та постачання продукції. Ключовими факторами є вибір оптимальних маршрутів транспортування, ефективне управління запасами, а також автоматизація процесів. Зменшення витрат дозволяє підприємствам не тільки підвищити свою прибутковість, але й запропонувати більш конкурентоспроможні ціни для кінцевих споживачів [31].

Якість обслуговування є ще одним важливим критерієм ефективності логістики. Вона включає в себе точність і надійність доставки товарів, а також правильне виконання замовлень, відповідно до вимог клієнта. Високий рівень обслуговування сприяє підвищенню лояльності клієнтів, що в свою чергу допомагає підприємству зберігати та розширювати свою клієнтську базу. Ефективна логістика забезпечує правильне управління запасами, що дозволяє гарантувати наявність товарів на складі та своєчасно їх доставляти. Крім того, важливо, щоб клієнти отримували повну і точну інформацію про статус їх замовлень, що також є частиною ефективного обслуговування [33].

В умовах мінливого ринку та непередбачуваних зовнішніх факторів (економічні кризи, природні катастрофи, геополітичні зміни) важливим критерієм ефективності логістики є її гнучкість та здатність до швидкої адаптації. Логістичні системи повинні бути здатні реагувати на зміни в попиті, короткострокові коливання на ринку, а також на будь-які інші непередбачувані обставини. Гнучкість логістичних процесів забезпечує підприємствам можливість мінімізувати ризики, зберігаючи при цьому високу ефективність операцій. Це може включати в себе здатність швидко змінювати маршрути доставки, змінювати складські стратегії чи оптимізувати використання ресурсів.

Інновації та технології відіграють все більш важливу роль у підвищенні ефективності логістики. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів, застосування інтернету речей (IoT), штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання значно покращують ефективність логістичних операцій. Використання передових технологій дозволяє підприємствам скорочувати час на виконання замовлень, знижувати помилки та витрати, а також підвищувати прозорість і контроль на кожному етапі логістичного процесу. Інноваційні рішення допомагають підприємствам адаптуватися до змін ринку і поліпшити взаємодію з клієнтами.

Важливим аспектом ефективності логістики є здатність до ефективного управління ризиками. Це включає в себе виявлення потенційних проблем у ланцюгах постачання, таких як затримки в доставці, пошкодження товарів, або порушення умов договорів. Ризики можуть виникати через природні катастрофи, проблеми з постачальниками або транспортними компаніями. Логістика повинна забезпечувати наявність запасних варіантів, таких як альтернативні маршрути або постачальники, для швидкого вирішення таких ситуацій [38].

Кількісні методи оцінки ефективності логістичної діяльності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Кількісні методи оцінки ефективності логістичної діяльності

Критерій	Формула розрахунку	Опис впливу на логістичні процеси
1	2	3
Своєчасність доставки	Кількість доставлених замовлень вчасно/ Загальна кількість замовлень×100%	Висока своєчасність доставки покращує задоволеність клієнтів, зменшує ризик скасування замовлень і покращує репутацію підприємства. Відсутність своєчасних поставок призводить до втрати клієнтів.
Вартість транспортування	Загальні витрати на транспортування/ Кількість перевезених одиниць	Зниження витрат на транспортування підвищує загальну ефективність логістичної діяльності, зменшує витрати і дозволяє знижувати ціни для кінцевих споживачів, підвищуючи конкурентоспроможність.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Запаси на складі	Запаси на складі/ Продажі за певний період	Оптимальні запаси на складі дозволяють уникати дефіциту товарів або їх надлишку, що зменшує витрати на зберігання та забезпечує вчасне виконання замовлень. Невідповідність запасів веде до втрат.
Коефіцієнт використання складів	Використана площа складу/ Загальна площа складу $\times 100\%$	Високий коефіцієнт використання складу дозволяє оптимізувати площі, знижувати витрати на оренду та підтримку складів, а також забезпечує ефективне зберігання товарів.
Час виконання замовлення	Час доставки/ Загальна кількість замовлень	Зниження часу виконання замовлень підвищує оперативність підприємства, що дозволяє швидше реагувати на потреби клієнтів і збільшувати обсяги продажу.
Точність виконання замовлень	Кількість замовлень без помилок /Загальна кількість замовлень $\times 100\%$	Висока точність виконання замовлень підвищує довіру клієнтів, знижує витрати на виправлення помилок і повернення товарів, що в результаті покращує фінансові показники компанії.
Інформаційна прозорість	Кількість доступних даних в реальному часі/ Загальна кількість процесів $\times 100\%$	Прозорість у логістичних процесах дозволяє полегшити управління ланцюгами постачання, знижує кількість помилок і допомагає вчасно реагувати на проблеми, зменшуючи ризики в процесі доставки товарів.
Гнучкість логістичних процесів	Кількість змін в процесі/ Загальна кількість процесів $\times 100\%$	Гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до змін, таких як непередбачувані обставини або коливання попиту, що робить логістичну систему стійкішою та дозволяє ефективно керувати змінами на ринку.
Ефективність управління запасами	Середній рівень запасів/ Обсяг продажу $\times 100\%$	Оптимізація управління запасами дозволяє уникати надлишків або дефіциту, зменшує витрати на зберігання і дозволяє підприємствам працювати з більшою ефективністю, мінімізуючи ризики.
Витрати на складування	Загальні витрати на складування/ Обсяг товарів на складі	Зниження витрат на складування покращує фінансові результати підприємства, знижує витрати на зберігання і обробку товарів, підвищуючи ефективність роботи складів.

Примітка. Розроблено за джерелами [19, 40, 49, 51].

Кожен критерій – від своєчасності доставки до задоволення клієнтів – має вагомий вплив на загальну ефективність бізнесу. Оцінка цих критеріїв дозволяє виявити проблемні зони в логістичних процесах, вчасно коригувати стратегії та вдосконалювати операції для досягнення максимального результату.

Оптимізація показників, таких як вартість транспортування, час виконання замовлення, точність виконання та рівень задоволення клієнтів, безпосередньо підвищує конкурентоспроможність підприємства, знижує витрати та забезпечує зростання лояльності споживачів [5].

Від так, традиційно оцінка ефективності логістичних процесів здійснюється через кількісні методи, які дозволяють виміряти витрати, час доставки чи рівень запасів. Однак, не менш важливими є й якісні критерії, які допомагають оцінити логістичні процеси з іншого боку — через аналіз суб'єктивних факторів, взаємодії учасників процесів та організаційних стратегій (рис. 1.3).

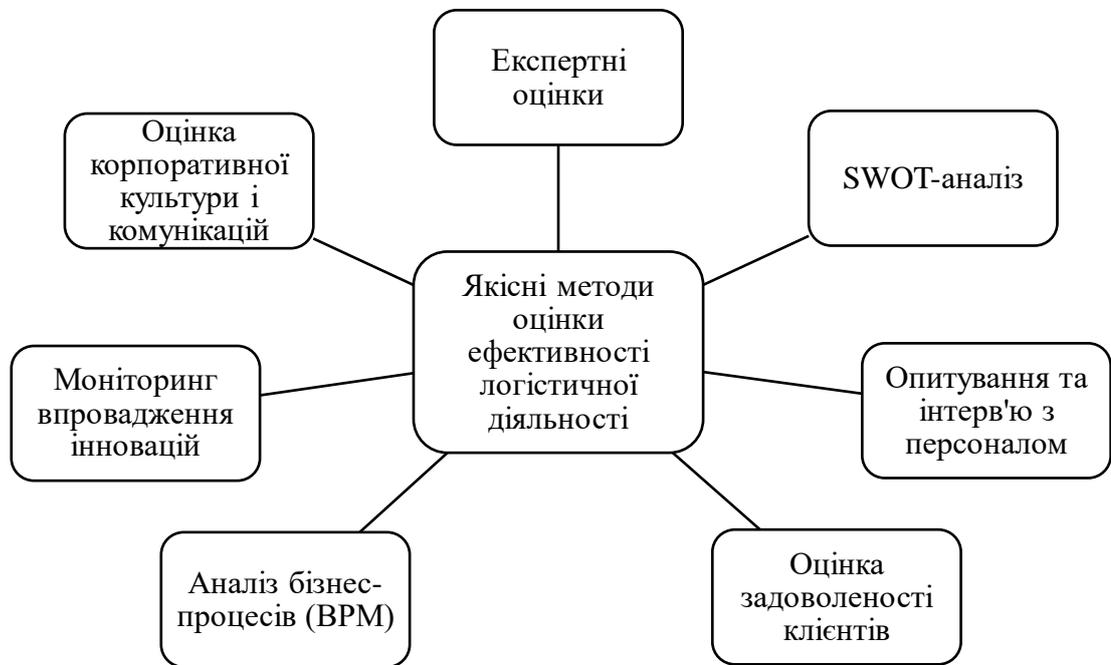


Рисунок 1.3 – Якісні методи оцінки ефективності логістичної діяльності (систематизовано автором на основі [14, 21])

Якісні методи оцінки дозволяють розкрити ті аспекти діяльності, які не завжди можна виразити через цифри та графіки. Вони надають можливість побачити, як змінюється сприйняття ефективності процесів з точки зору співробітників, клієнтів і партнерів. Вони сприяють кращому розумінню внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на результативність

логістичних операцій, зокрема організаційних, культурних та соціальних аспектів.

Одним із основних якісних методів є експертна оцінка. Це суб'єктивний підхід, при якому спеціалісти або фахівці з галузі логістики дають свою оцінку ефективності процесів на основі досвіду та знань. Експертні оцінки часто використовуються для аналізу складних або нових ситуацій, де важко застосувати кількісні дані. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони логістичних процесів, а також оцінити можливості для вдосконалення. Це важливий метод для отримання зовнішнього або незалежного погляду на існуючі стратегії, які можуть мати потенціал для покращення [12].

Іншим важливим якісним методом є SWOT-аналіз. Він дозволяє здійснити глибоке дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть впливати на ефективність логістичних процесів. SWOT-аналіз виявляє сильні сторони, слабкі місця, можливості і загрози у логістичній діяльності підприємства. Цей метод є надзвичайно корисним при оцінці стратегії ланцюгів постачання, зокрема під час змін ринку або при переході на нові технології. Аналіз допомагає з'ясувати, які фактори слід посилити для поліпшення результатів, а які ризики потрібно мінімізувати.

Опитування та інтерв'ю з персоналом є важливим інструментом для оцінки ефективності логістичних процесів зсередини компанії. Співробітники, які безпосередньо займаються логістикою, можуть дати точнішу картину проблем, з якими стикаються процеси, та можливостей для їх удосконалення. Такий підхід дозволяє виявити не тільки технічні труднощі, а й організаційні, що можуть впливати на ефективність роботи команди. Збір думок і досвіду персоналу дозволяє отримати інсайти, які не завжди видно через звіти або статистику [16].

Оцінка задоволеності клієнтів є ще одним важливим якісним критерієм, оскільки логістичні процеси безпосередньо впливають на сприйняття обслуговування компанії з боку споживачів. Задоволеність клієнтів може бути виміряна через опитування або зворотний зв'язок, який надає цінну інформацію про те, наскільки ефективно компанія справляється з вимогами та очікуваннями

своїх клієнтів. Відповідно, виявлення проблем на цьому етапі дає можливість удосконалити логістичні процеси, скоротити терміни доставки, підвищити точність виконання замовлень і поліпшити загальну якість обслуговування.

Бізнес-процесний аналіз (BPM) також є важливим методом для оцінки ефективності логістики. Цей метод полягає в системному підході до вивчення процесів, що відбуваються в компанії, з особливою увагою до того, як вони взаємодіють один з одним. Вивчення цих процесів дозволяє знайти вузькі місця, де можуть виникати затримки або проблеми, що знижують загальну ефективність. Це дозволяє коригувати стратегії та підвищувати ефективність на всіх етапах ланцюга постачання [23].

Сучасні технології та інновації мають великий вплив на ефективність логістики. Якісна оцінка того, як швидко і успішно компанія впроваджує нові технології, дає важливу інформацію про її здатність адаптуватися до змін. Використання новітніх технологій у логістиці дозволяє не тільки оптимізувати процеси, а й знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів.

Аналіз конкурентів є також важливим якісним методом. Порівняння власних логістичних процесів з тим, що застосовують конкуренти, дозволяє оцінити, де компанія має переваги, а де відстає. Це дозволяє визначити напрямки для вдосконалення та реалізації нових підходів для підвищення ефективності.

Логістика – це не лише технічні і операційні процеси, але й взаємодія між людьми. Оцінка корпоративної культури та комунікацій між різними підрозділами компанії дозволяє зрозуміти, наскільки злагоджено працюють всі учасники логістичних процесів. Налагоджена комунікація та корпоративна культура значно підвищують ефективність логістичних операцій, дозволяючи швидше вирішувати проблеми та забезпечувати синергію в роботі [46].

Отже, логістика є критичним елементом бізнесу, оскільки ефективне управління потоками товарів та інформації забезпечує зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Оцінка її ефективності здійснюється як кількісними, так і якісними методами. Кількісні методи дозволяють виміряти витрати, час доставки та рівень запасів, в той час як якісні методи, такі як

експертні оцінки, SWOT-аналіз та оцінка задоволеності клієнтів, дозволяють врахувати суб'єктивні фактори та організаційні аспекти. Оцінка ефективності логістики допомагає виявити проблеми, оптимізувати процеси і підвищити загальну результативність, що в кінцевому підсумку сприяє стабільному розвитку і прибутковості підприємства.

1.3. Науковий підхід в організації логістичної діяльності

Логістика є невід'ємною частиною бізнес-процесів сучасного підприємства, яка охоплює управління потоком товарів, послуг та інформації з максимальною ефективністю. Її роль полягає в оптимізації операцій, зменшенні витрат, покращенні якості обслуговування клієнтів та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Виникнення та розвиток теоретичних підходів до організації логістики на підприємстві базуються на прагненні оптимізувати всі ланки ланцюга постачання і доставки, а також врахувати різноманітні фактори, що впливають на ці процеси (рис. 1.4).

Класичний підхід до організації логістики на підприємстві виник в умовах індустріалізації і масового виробництва, коли важливість сталої і своєчасної доставки сировини та товарів до споживача стала ключовим фактором успіху. У рамках цього підходу логістика розглядалася як управління матеріальними потоками від постачальника до кінцевого споживача, що включає транспортування, складування, обробку замовлень і контроль за запасами [10].

Важливою характеристикою класичного підходу є його акцент на фізичній логістиці – переміщенні товарів та їх зберіганні. Він був зосереджений на оптимізації внутрішніх процесів підприємства з використанням економії на масштабах і раціоналізації руху товарів. Однак, цей підхід не враховує значного впливу таких факторів, як зміни в попиті, інформаційні технології або міжнародна торгівля.

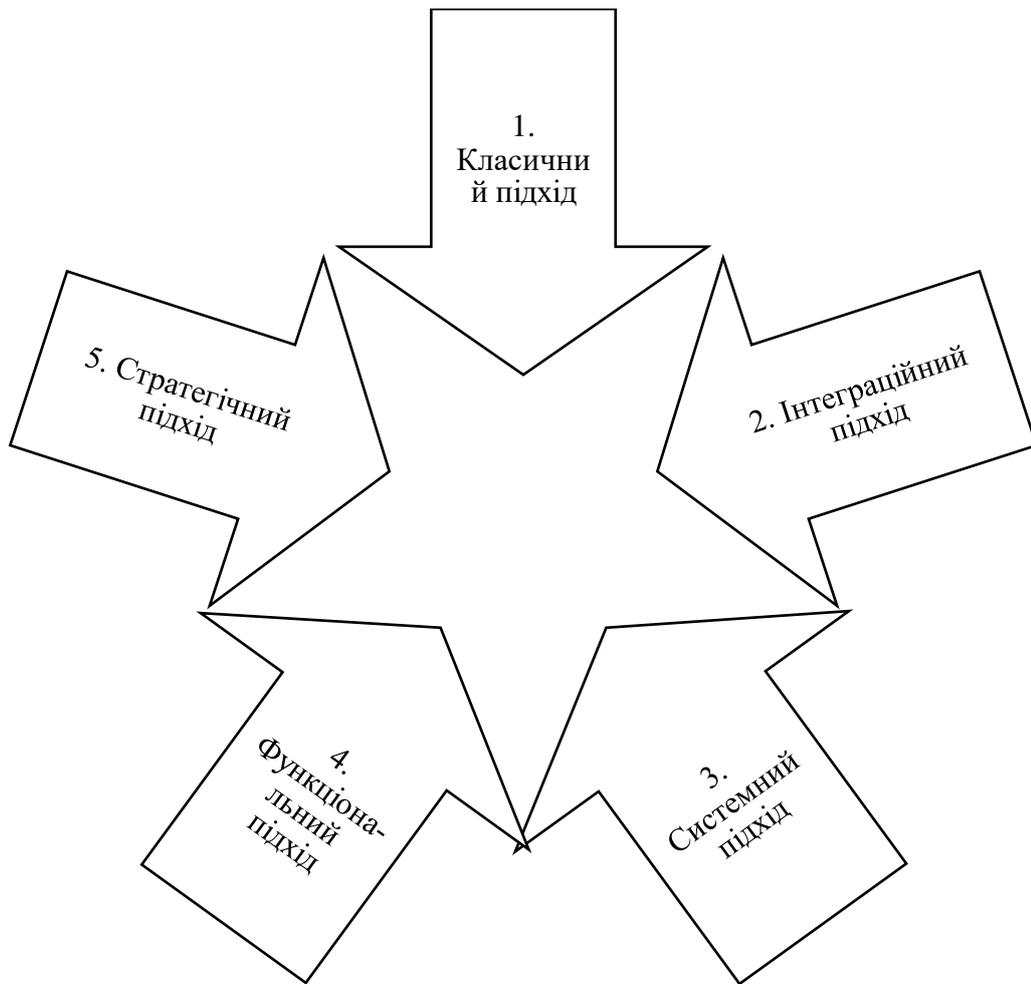


Рисунок 1.4 – Наукові підходи в організації логістичної діяльності
(систематизовано автором на основі [39, 44])

З розвитком глобалізації та збільшенням складності ланцюгів постачання логістика на підприємствах почала розглядатися як складова частина загальної стратегії управління компанією. Інтеграційний підхід полягає в об'єднанні різних логістичних функцій в єдину систему, яка дозволяє підвищити ефективність усіх процесів на всіх етапах – від постачання сировини до доставки кінцевому споживачу.

Інтеграція логістичних процесів допомагає знизити витрати на зберігання, транспортування та закупівлю, а також сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства. Важливою характеристикою цього підходу є інтеграція різних функцій, таких як управління ланцюгами поставок,

контроль за якістю та обробка замовлень, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку, попиту або постачальників [42].

Системний підхід до організації логістики полягає у розгляді логістичних процесів як частини більш широкої системи підприємства, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими. Цей підхід дозволяє враховувати вплив не лише внутрішніх, а й зовнішніх факторів, таких як ринкові коливання, зміни в законодавстві, технологічні інновації або геополітичні фактори.

Важливим елементом системного підходу є використання інформаційних технологій для автоматизації процесів, що дає змогу забезпечити високий рівень координації між різними підрозділами підприємства. Використання таких технологій дозволяє не лише знизити витрати на управління ланцюгами постачання, а й підвищити ефективність за рахунок автоматизованого контролю за запасами, транспортуванням та прогнозуванням попиту.

Функціональний підхід до організації логістики зосереджений на окремих функціях логістичних процесів, таких як транспортування, складування, закупівля та управління запасами. В рамках цього підходу кожна з цих функцій оптимізується окремо, що дозволяє досягти високої ефективності на кожному етапі. Наприклад, управління запасами фокусується на забезпеченні оптимального рівня товарних запасів, що дозволяє зменшити витрати на зберігання і забезпечити своєчасну доставку товарів.

Однак функціональний підхід має свої обмеження, оскільки зосередження на окремих функціях може призвести до нехтування взаємозв'язками між ними. Наприклад, оптимізація транспортування без урахування складування може призвести до затримок у доставці товарів або збільшення витрат [37].

Стратегічний підхід до організації логістики полягає в тому, що логістичні процеси повинні бути інтегровані у загальну стратегію розвитку підприємства. Це означає, що управління логістикою має сприяти досягненню довгострокових цілей компанії, таких як підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат, розширення ринків збуту та поліпшення обслуговування клієнтів.

В рамках стратегічного підходу логістика стає важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг, оскільки забезпечує ефективне управління постачаннями, складами та транспортуванням. Стратегічне управління ланцюгами постачання дозволяє підприємству не лише оптимізувати витрати, а й адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Теоретичні підходи до організації логістики на підприємстві розвиваються в залежності від змін у бізнес-середовищі, технологіях і потребах підприємств. Класичний підхід зосереджений на фізичному переміщенні товарів і складуванні, інтеграційний підхід акцентує увагу на об'єднанні різних функцій логістики в єдину систему, а системний підхід дозволяє враховувати всі взаємодії між різними підрозділами підприємства. Функціональний підхід оптимізує окремі етапи логістичних процесів, а стратегічний підхід інтегрує логістику в загальну стратегію розвитку компанії [25].

Комбінація різних підходів дозволяє підприємствам досягати максимального рівня ефективності, знижувати витрати та забезпечувати високу конкурентоспроможність на ринку. Успішне поєднання логістики з бізнес-стратегією компанії дозволяє забезпечити її адаптацію до швидко змінюваного середовища і досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Завдяки логістичним функціям, таким як управління ланцюгами постачання, транспортування, складування та управління запасами, підприємство може досягти значних конкурентних переваг. Логістика впливає не лише на вартість виробництва та доставку товару, але й на здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, знижувати витрати на транспортування і зберігання, а також покращувати обслуговування клієнтів.

Інтеграція логістичних функцій у загальну стратегію підприємства означає, що логістика стає важливим елементом, який підтримує й оптимізує не лише виробничі процеси, але й загальну бізнес-стратегію. Це передбачає поєднання стратегічних цілей компанії з її логістичними операціями, щоб кожен етап логістичного ланцюга сприяв досягненню цих цілей [5].

Завдання інтеграції логістичних функцій відображено на рис.1.5.

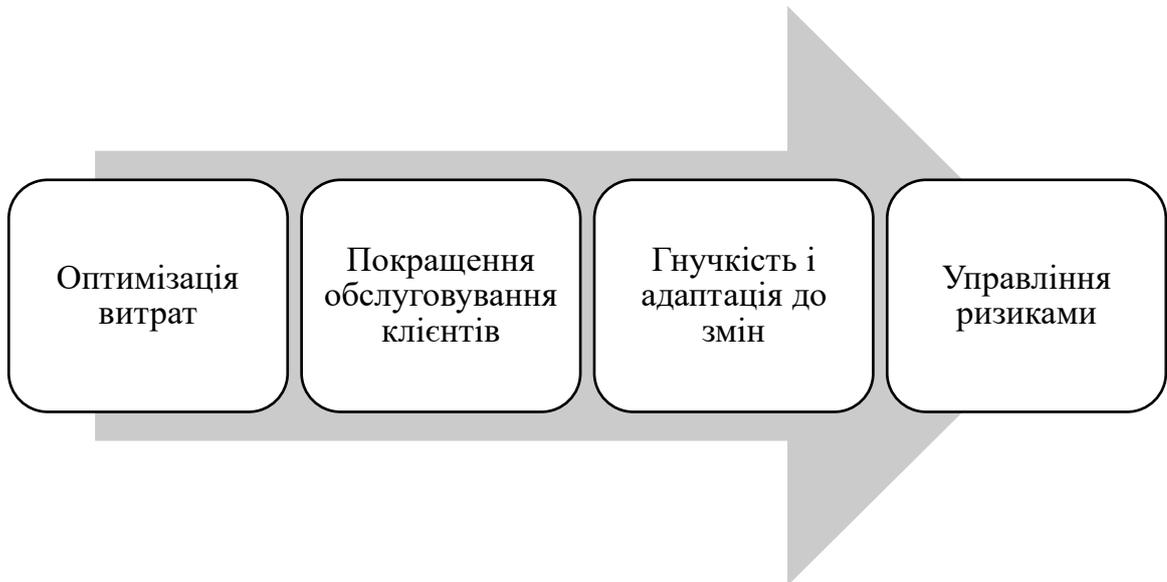


Рисунок 1.5 – Завдання інтеграції логістичних функцій (*систематизовано автором на основі [22]*)

Логістика, інтегрована в загальну стратегію підприємства, дозволяє знижувати витрати на транспортування, складування і закупівлю, завдяки більш ефективному управлінню ланцюгами поставок. Це дає змогу підприємству знижувати собівартість товару і, як наслідок, підвищувати його конкурентоспроможність на ринку.

Інтеграція логістики в стратегію підприємства дозволяє більш ефективно управляти запитами клієнтів, забезпечуючи своєчасну доставку товарів і мінімальні затримки. Важливою складовою є також точність виконання замовлень, що підвищує довіру клієнтів і лояльність до компанії.

Сучасний ринок вимагає постійної здатності адаптуватися до змін. Логістика, яка є частиною стратегічного управління підприємством, дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, зміну постачальників або можливі перебої в ланцюгах поставок. Це забезпечує підприємству стійкість до зовнішніх факторів і здатність швидко змінювати свою стратегію в умовах невизначеності [14].

Логістика в контексті стратегії підприємства також сприяє управлінню ризиками. Важливим аспектом є здатність передбачати можливі збої в постачанні, затримки чи навіть природні катастрофи, які можуть вплинути на

ланцюги поставок. Інтеграція логістики допомагає визначити альтернативні маршрути та постачальників, що забезпечує безперервність операцій навіть у разі виникнення кризових ситуацій.

Один з основних факторів, що сприяє успішній інтеграції логістичних функцій у стратегію підприємства, – це використання інформаційних технологій. Автоматизація процесів, застосування систем управління ланцюгами постачання (SCM), системи управління запасами та програмного забезпечення для моніторингу поставок дозволяє підприємствам інтегрувати всі етапи логістики в єдину систему. Це дає змогу зменшити витрати на операційні процеси, підвищити точність прогнозування попиту та забезпечити прозорість і контроль на кожному етапі ланцюга постачання.

Інформаційні технології також забезпечують можливість здійснювати реальний моніторинг стану запасів, місцезнаходження товарів та продукції, що дозволяє ухвалювати швидкі управлінські рішення на основі актуальних даних. Завдяки інтеграції технологій, компанія може знижувати витрати і підвищувати ефективність бізнес-процесів у цілому [15].

Інноваційні технології відіграють ключову роль у вдосконаленні логістичних процесів, підвищуючи ефективність, знижуючи витрати та покращуючи загальну якість обслуговування. Вони дозволяють підприємствам оптимізувати ланцюги постачання, прискорювати час виконання замовлень і покращувати взаємодію з кінцевими споживачами (табл. 1.3).

Інтеграція логістичних функцій в загальну стратегію підприємства значно підвищує його конкурентоспроможність. Підприємства, що забезпечують своєчасну доставку високоякісних товарів за конкурентними цінами, мають значні переваги на ринку. Оптимізація всіх етапів ланцюга постачання дозволяє не лише зменшити витрати, а й покращити якість обслуговування клієнтів, що є вирішальним фактором для успіху у конкурентному середовищі.

До того ж, інтегрована логістика дає можливість зменшити залежність від зовнішніх факторів, забезпечити більш стабільне та безперебійне постачання товарів та послуг. Це дозволяє підприємствам зберігати високу ефективність

навіть у складних умовах глобальних змін, таких як економічні кризи чи політичні коливання.

Таблиця 1.3 – Роль інноваційних технологій в організації логістичних процесів

Інноваційна технологія	Роль у логістичних процесах	Вплив на ефективність
Інтернет речей (IoT)	Використання сенсорів та пристроїв для моніторингу стану товарів, їх місцезнаходження та температурних режимів.	Забезпечує реальний моніторинг і контроль над вантажами, підвищуючи точність і швидкість реагування на зміни.
Автоматизація складів	Впровадження роботизованих систем для обробки, складування та переміщення товарів.	Зменшує витрати на працівників, підвищує швидкість обробки замовлень і точність.
Блокчейн-технології	Використання для відслідковування ланцюгів поставок, забезпечення прозорості та достовірності інформації щодо руху товарів.	Покращує прозорість ланцюгів постачання, знижує ризик шахрайства і помилок, підвищує довіру клієнтів.
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Використання для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів транспортування та автоматизації прийняття рішень щодо запасів і розподілу товарів.	Покращує точність прогнозування, знижує витрати, оптимізує маршрути і управління запасами.
Безпілотні транспортні засоби (дрони та вантажівки)	Впровадження для доставки товарів без участі людини, зниження витрат на транспортування.	Зменшує витрати на людську працю, прискорює процеси доставки, підвищує безпеку та знижує викиди CO ₂ .
Географічні інформаційні системи (GIS)	Використання для планування та оптимізації маршрутів транспортування, моніторингу трафіку та погодних умов.	Підвищує ефективність транспортування, зменшує витрати на паливо та час доставки.
Системи управління ланцюгами постачання (SCM)	Використання для інтеграції усіх етапів ланцюга постачання, включаючи постачальників, транспортування, складування та доставку.	Оптимізує управління запасами та постачанням, знижує витрати та час виконання замовлень.
Віртуальні й доповнені реальності (VR/AR)	Використання для тренування персоналу, оптимізації складування, візуалізації процесів та управлінських рішень у реальному часі.	Знижує помилки в обробці, покращує навчання та підвищує ефективність роботи з технологіями складів.

Примітка. Розроблено за джерелами [19, 40, 49, 51, 54].

Отже, інтеграція логістичних функцій в загальну стратегію підприємства є основою для досягнення високої ефективності, зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності. Логістика стає не лише інструментом для оптимізації внутрішніх процесів, а й стратегічним ресурсом, який допомагає підприємствам адаптуватися до змін ринку, покращувати взаємодію з партнерами і споживачами та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Інтеграція логістики дозволяє підприємствам досягати максимальних результатів, мінімізуючи ризики та забезпечуючи високу ефективність операцій.

Висновки до розділу 1

За результатами виконання першого розділу кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Логістика є ключовим елементом ефективного функціонування сучасних підприємств, оскільки вона охоплює всі етапи переміщення та зберігання товарів, послуг і інформації. Її роль полягає в оптимізації операцій, зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Логістична діяльність включає в себе кілька складових: управління ланцюгами постачання, транспортування, складування та управління запасами. Вона має значний економічний вплив на виробничі підприємства, оскільки дозволяє зменшувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати своєчасну доставку товарів. Правильна організація логістичних процесів дає можливість підприємствам ефективно взаємодіяти з партнерами та кінцевими споживачами, що є основою для стабільного розвитку.

2. Для ефективного управління логістичними процесами на підприємствах необхідно використовувати чіткі критерії та показники оцінки. Основними критеріями є своєчасність доставки, вартість транспортування, якість обслуговування клієнтів і гнучкість системи логістики. Ключові показники, такі

як рівень запасів, точність виконання замовлень, час доставки та витрати на складування, дозволяють підприємствам контролювати ефективність своїх операцій і приймати необхідні управлінські рішення. Вимірювання цих показників допомагає виявити проблемні ділянки в логістичних процесах, забезпечити їх оптимізацію та підвищити загальну ефективність підприємства.

3. Науковий підхід до організації логістики на підприємстві є важливим для забезпечення її інтеграції в загальну стратегію компанії. Різні теоретичні підходи, такі як класичний, інтеграційний, системний та функціональний, дозволяють врахувати всі аспекти логістичних процесів, від транспортування товарів до управління ланцюгами постачання. Інтеграція логістичних функцій у загальну стратегію підприємства допомагає знижувати витрати, покращувати взаємодію з партнерами та клієнтами і швидко адаптуватися до змін на ринку. Інноваційні технології, такі як автоматизація процесів, використання інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту, суттєво покращують ефективність логістики, знижують витрати і дозволяють забезпечити більш точне прогнозування та управління ланцюгами постачання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРОЛІЯ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Укролія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укролія» (ТОВ «Укролія») є одним із ключових гравців на ринку виробництва олії та тваринних жирів в Україні. Основною метою діяльності підприємства є виробництво та оптова торгівля оліями, а також інші види діяльності, що мають значення для аграрного сектора та харчової промисловості. Товариство забезпечує продовольчу безпеку країни.

ТОВ «Укролія» було засновано 25 червня 2001 року в селі Чернечий Яр, Полтавської області, і зареєстровано за номером ЄДРПОУ 31577685. Офіційною адресою підприємства є Полтавська область, Полтавський район, село Чернечий Яр, вулиця Садова, будинок 4. Організаційна форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що обмежує відповідальність учасників компанії лише розміром їхнього внеску до статутного капіталу.

Статутний капітал підприємства складає 30 000 000 грн, що є свідченням достатньої фінансової стабільності для здійснення основних видів діяльності. Компанія має чотирьох засновників (рис. 2.1).

Структура засновників ТОВ «Укролія» складається з чотирьох учасників, кожен з яких має рівний внесок у статутний капітал підприємства. Загальний розмір статутного капіталу компанії становить 30 000 000 грн, що дає змогу кожному засновнику внести по 7 500 000 грн, що дорівнює 25% від загального капіталу. Засновники здійснюють прямий та непрямий вирішальний вплив на діяльність підприємства через свої частки в статутному капіталі.

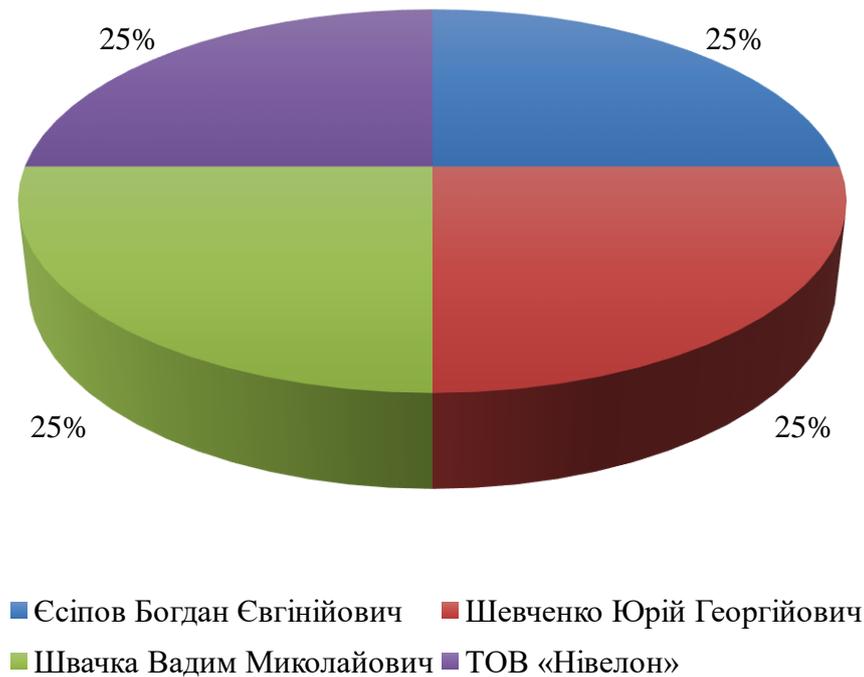


Рисунок 2.1 – Структура засновників ТОВ «Укролія» (систематизовано автором на основі [35])

В табл. 2.1. відображено основні види діяльності підприємства

Таблиця 2.1 – Основні види діяльності підприємства [8, 52]

КВЕД	Вид діяльності
10.41	Виробництво олії і тваринного жиру
46.19	Посередницька діяльність в торгівлі товаром, що має широкий асортимент
46.33	Оптова торгівля молочною продукцією, харчовою олією і жиром
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
52.10	Складське господарство
82.92	Пакування
82.99	Надання іншої допоміжної комерційної послуги.

Примітка. Розроблено за джерелами [8, 52].

Наведені в табл. 2.1 види діяльності визначають основний бізнес-профіль компанії, що зосереджений на аграрному виробництві, переробці олійних культур та їх подальшій торгівлі, а також супутніх товарах.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.2.

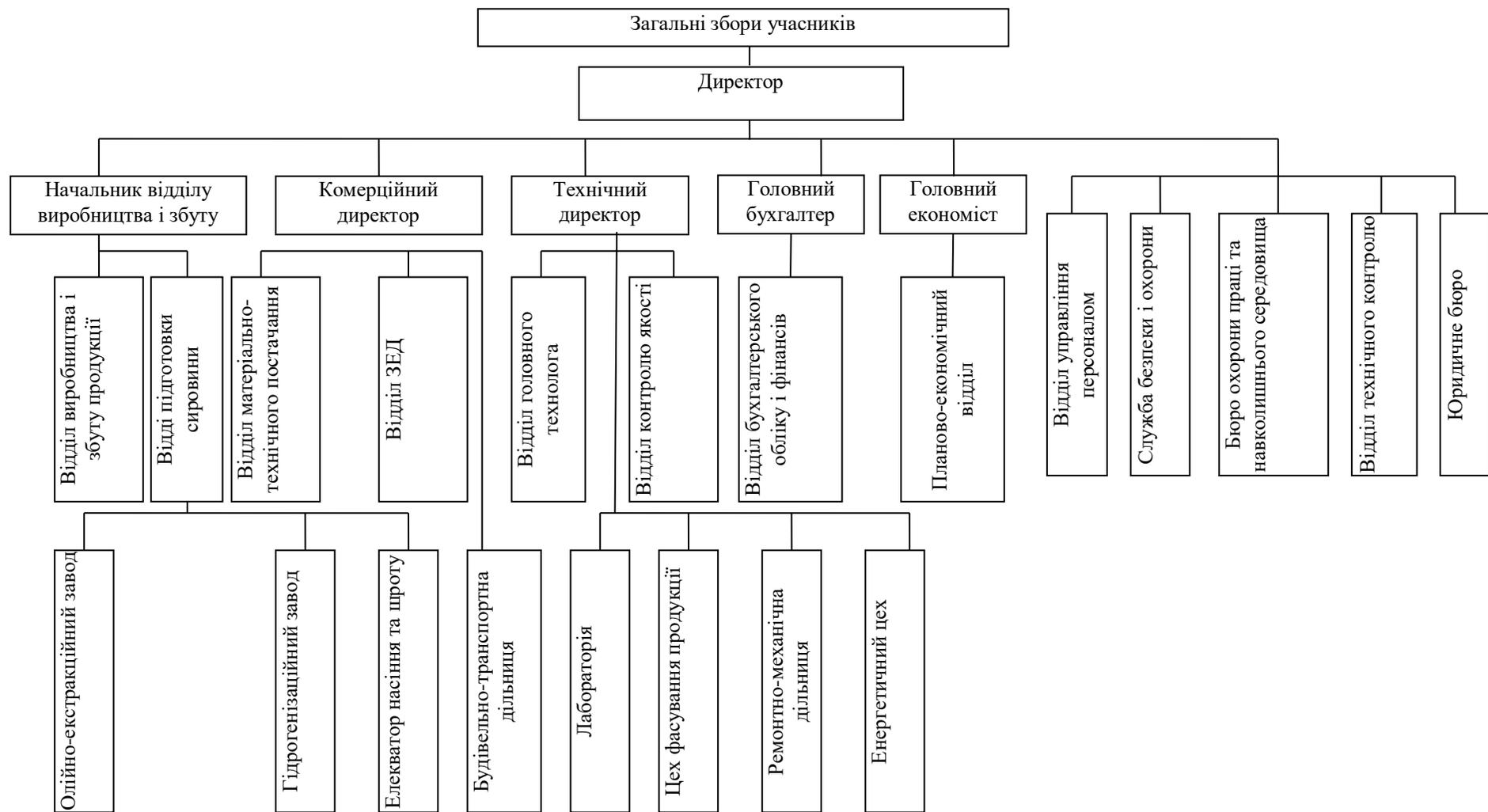


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Укролія»

Примітка. Розроблено автором за даними підприємства

Управління підприємством здійснюється через органи товариства, серед яких:

керівник – Швачка Вадим Миколайович, який також є підписантом підприємства, а також головною особою для прийняття рішень у рамках господарської діяльності;

бухгалтер – Омеляненко Антоніна Григорівна, яка відповідальна за фінансові операції компанії;

Для забезпечення ефективної роботи великого виробничого підприємства, яке займається виробництвом та оптовою торгівлею олією та іншими продуктами харчування, важливою складовою є правильно вибудована організаційна структура. Умовно, організаційна структура ТОВ «Укролія» представлено ієрархічною моделлю з поділом на ключові відділи, кожен з яких несе відповідальність за певні аспекти діяльності компанії.

Функціональні організаційна структур для такого підприємства, як ТОВ «Укролія» є ефективною та включає поділ на окремі підрозділи залежно від їхніх функцій. Така структура добре підходить для великих підприємств з різноманітними видами діяльності, оскільки дозволяє чітко розподілити відповідальність, забезпечити спеціалізацію працівників і створити ефективний контроль за виконанням завдань.

Генеральний директор здійснює загальне керівництво підприємством, розробляє стратегію розвитку, контролює фінансову стабільність компанії, забезпечує взаємодію з державними органами та великими партнерами. Генеральний директор підпорядковується безпосередньо засновникам та має підзвітність перед ними.

Фінансовий відділ відповідає за управління фінансами підприємства, включаючи бухгалтерський облік, складання фінансових звітів, управління грошовими потоками і оподаткуванням. Головний бухгалтер підпорядковується фінансовому директору.

Виробничий відділ контролює всі етапи виробництва, від постачання сировини до випуску готової продукції. Виробничий відділ відповідає за

планування та організацію виробничих процесів, забезпечення якості продукції та дотримання термінів виробництва. Цей підрозділ включає в себе цехи, лабораторії, а також інженерно-технічний персонал.

Логістика на великому підприємстві є критично важливою для своєчасного постачання сировини і доставки готової продукції. Логістичний відділ відповідає за організацію складського обліку, транспортування товарів та постачання всіх необхідних матеріалів для виробництва. Цей підрозділ також займається управлінням запасами і плануванням транспортування на етапах постачання та доставки.

Маркетинговий відділ займається просуванням продукції на ринку, аналізом попиту та конкурентів, розробкою рекламних кампаній і стратегії продажів. Маркетинговий відділ здійснює дослідження ринку і працює над покращенням бренду компанії.

Відділ продажу відповідає за продаж готової продукції, встановлення і підтримку контактів із клієнтами, укладання угод, забезпечення післяпродажного обслуговування. Відділ продажу активно взаємодіє з логістичним відділом для забезпечення своєчасних поставок клієнтам.

Юридичний відділ відповідає за дотримання законодавчих норм у всіх аспектах діяльності підприємства, зокрема у питаннях контрактів, трудових відносин, податків і судових справ. Юридичний відділ також займається правовим консультуванням щодо захисту інтелектуальної власності та корпоративних прав.

Кадровий відділ відповідає за набір і управління персоналом підприємства, організацію навчання та розвитку співробітників, контроль за виконанням трудового законодавства, а також вирішення трудових спірних питань.

ІТ-відділ забезпечує підтримку всієї інформаційної системи підприємства, встановлення і модернізацію програмного забезпечення, технічну підтримку співробітників та розробку внутрішніх інформаційних рішень.

Логістичний відділ є одним із ключових підрозділів підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів. Його місце в

організаційній структурі ТОВ «Укролія» знаходиться безпосередньо під управлінням директора, тому що логістика є важливою частиною забезпечення безперебійного виробництва та своєчасного постачання готової продукції.

Логістичний відділ активно взаємодіє з виробничим відділом для забезпечення стабільного постачання сировини та інгредієнтів, а також з відділом продажу для гарантування своєчасної доставки продукції клієнтам. Він також тісно співпрацює з фінансовим відділом для оптимізації витрат на транспортування та складування.

Відтак, організаційна структура ТОВ «Укролія» є функціональною, що забезпечує чіткий поділ праці та відповідальності між різними підрозділами підприємства. Логістичний відділ, розташований у центрі процесів постачання та доставки, має велике значення для підтримки стабільності виробництва та ефективності продажів, що робить його важливою складовою частиною загальної організаційної структури підприємства.

Політика відносно кадрів на підприємстві побудована на основному принципі філософії підприємства такого як професіоналізм інновація проактивність, організація, партнерство, орієнтація на клієнта, які направлені на те, щоб кожен працівник мав бажання до постійного навчання, опанування нових тенденцій на будь-якій посаді. У табл. 2.2 відображено динаміку показників структури персоналу.

Аналіз динаміки загальної структури персоналу ТОВ «Укролія» за період 2022-2024 років свідчить про стабільне збільшення кількості працівників підприємства, зокрема за рахунок розширення виробничого персоналу. З 2022 по 2024 рік кількість працівників ТОВ «Укролія» зросла на 38 осіб, що складає 11,64%. У 2024 році на підприємстві працювало 364 особи, що є відображенням зростання виробничих потужностей і масштабів діяльності.

Кількість управлінців зросла з 28 осіб у 2022 році до 34 осіб у 2024 році, що є збільшенням на 6 осіб (абсолютне відхилення 21%). Питома вага управлінського персоналу залишалася стабільною в межах 9,33-9,34%, що

свідчить про збереження структури управління при одночасному зростанні загальної кількості працівників.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Укролія» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 р		2023 р		2024 р		Абсолютне відхилення, від 2024 р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2022 р	2023 р
Управлінський персонал	28	8,59%	32	9,33%	34	9,34%	6	2
у тому числі:								
Керівники	4	1,23	5	1,46	6	1,65	2	1
Спеціалісти	10	3,07	11	3,21	12	3,30	2	1
Технічні працівники	14	4,29	16	4,66	16	4,40	2	0
Виробничий персонал	298	91,41	311	90,67	330	90,66	32	19
Разом	326	100	343	100	364	100	38	21
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	11	X	10	x	10	x	-0,94	-0,01
Частка управлінського персоналу, %	9,40	X	9,33	x	9,34	x	-0,06	0,01

Примітка. Розроблено автором

Протягом 2022-2024 років кількість виробничих працівників зросла на 32 особи, з 298 до 330 осіб. Відповідно, їх питома вага залишалася на рівні 90,66-91,41%, що свідчить про основну роль цього підрозділу у функціонуванні підприємства.

У 2024 році на одного управлінця припадає 10 виробничих працівників, що є незначним зниженням порівняно з попередніми роками (з 11 осіб у 2022 році та 10 осіб у 2023 році). Це свідчить про більш ефективне використання управлінського персоналу в контексті збільшення виробничих потужностей.

Структура персоналу ТОВ «Укролія» за 2022-2024 роки демонструє стійке зростання кількості працівників, що в основному обумовлено збільшенням виробничого персоналу. Водночас, питома вага управлінців залишалася

стабільною, що свідчить про ефективне управління та збалансоване розширення персоналу.

Таким чином, ТОВ «Укролія» є одним із ключових гравців на ринку виробництва олії та тваринних жирів в Україні. Товариство відноситься за розмірами до середніх підприємств з чисельністю працюючих 364 осіб за даними 2024 р. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, в умовах воєнного стану та мобілізаційних процесів ТОВ «Укролія» відчуває проблеми при залучення нових кваліфікованих працівників. Продукція ТОВ «Укролія» реалізовується по всій території України через різні продуктові супермаркети та фірмові магазини.

Наступним завданням кваліфікаційної роботи є проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укролія».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укролія»

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності на перший план виходить проведення аналізу фінансово-господарської діяльності товариства. Такий аналіз направлений на виявлення потенційних резервів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Укролія». У якості інформаційних джерел для проведення такого аналізу слугує офіційна фінансова звітність товариства за 2022-2024 рр., яка представлена у додатках А-В.

Аналіз буде проведений за такими ключовими групами показників, як: капітал підприємства; ресурси підприємства; економічні показники; фінансові результати; показники ефективності використання ресурсів та витрат, а також показники рентабельності підприємства. Результати проведеного аналізу наведено у табл. 2.3. Після цього здійснено короткі висновки щодо виявлених тенденцій та резервів для подальшого функціонування досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Укролія» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп	Абсолютне	Темп
						приросту, %		приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	462844,5	540161,5	586620,5	123776,0	26,7	46459,0	8,6
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	139538,0	232504,0	252829,5	113291,5	81,2	20325,5	8,7
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	443507,0	471452,5	500597,0	57090,0	12,9	29144,5	6,2
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	34,0	952,5	1873,5	1839,5	5410,3	921,0	96,7
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	210252,5	287950,5	328624,0	118371,5	56,3	40673,5	14,1
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	326	343	364	38	11,7	21	6
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	869455,0	1345627,0	1203538,0	334083,0	38,4	-142089,0	-10,6
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	869455,0	1345627,0	1203538,0	334083,0	38,4	-142089,0	-10,6
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	681697,0	1008360,0	994474,0	312777,0	45,9	-13886,0	-1,4
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	56530,0	72866,0	74749,0	18219,0	32,2	1883,0	2,6
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	14 450,4	17 703,1	17 112,9	2 662,5	18,4	-590,2	-3,3

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	315 066,0	446 879,0	320 836,0	5 770,0	1,8	-126 043,0	-28,2
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	170 970,0	296 580,0	176 876,0	5 906,0	3,5	-119 704,0	-40,4
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	157 680,0	292 630,0	172 459,0	14 779,0	9,4	-120 171,0	-41,1
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	129 298,0	239 957,0	141 416,0	12 118,0	9,4	-98 541,0	-41,1
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	2667,0	3923,1	3306,4	639,4	24,0	-616,7	-15,7
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,46	0,47	0,51	0,05	10,6	0,03	7,2
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	2,0	2,9	2,4	0,4	22,6	-0,5	-15,8
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	4,1	4,7	3,7	-0,5	-11,4	-1,0	-21,6
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	87	77	98	11	12,9	21	27,6
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,68	0,83	0,5	-0,1	-19,7	-0,3	-33,9
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	0,78	0,75	0,83	0,0	5,4	0,1	10,3
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	34,1	54,2	29,4	-4,7	X	-24,8	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	92,7	103,2	55,9	-36,7	X	-47,3	X
6.3. Рентабельність продукції	%	25,1	29,4	14,7	-10,4	X	-14,7	X

Примітка. Розроблено автором

Середня вартість сукупного капіталу збільшилася на 123 776 тис. грн, або на 26,7% за три роки, що свідчить про істотне зростання активів підприємства. У 2024 році вона становила 586 620,5 тис. грн, що є відображенням ефективного використання капіталу (рис. 2.3).

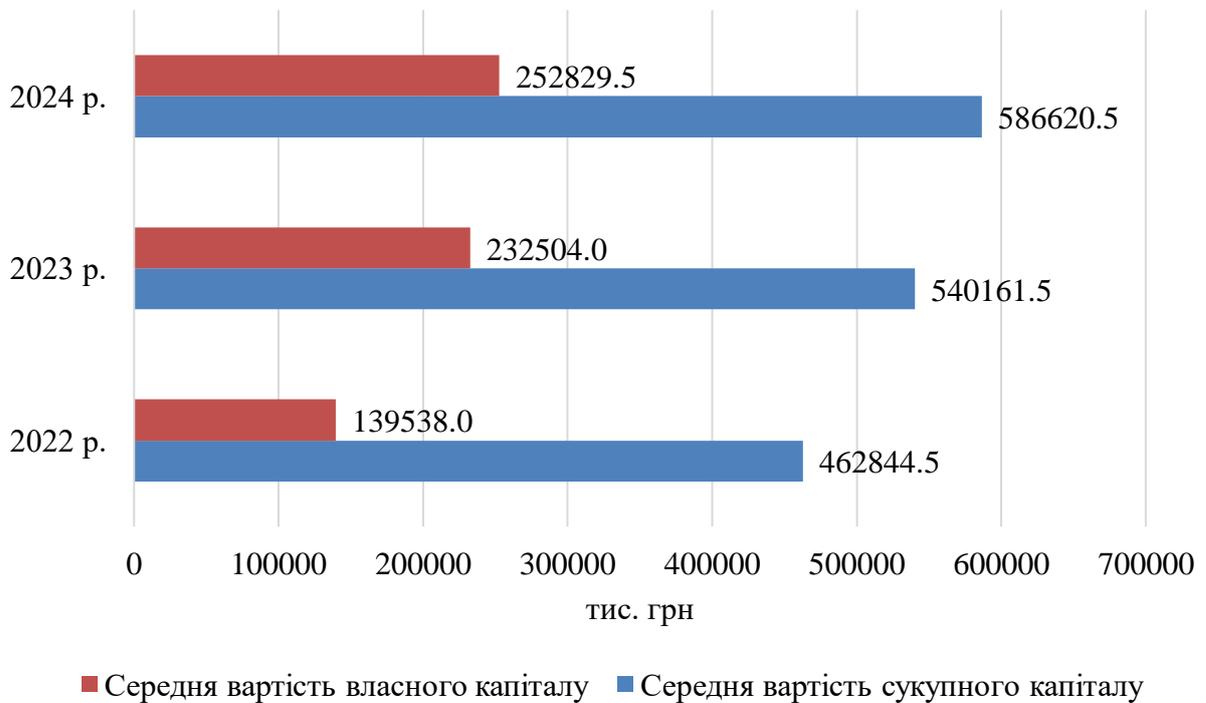


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Укролія» за 2022-2024 рр. (побудовано за даними підприємства)

Середня вартість власного капіталу зросла на 113 291,5 тис. грн, або 81,2%, що значно перевищує темп приросту сукупного капіталу. Це свідчить про зростання власних фінансових ресурсів, що є важливим для забезпечення фінансової незалежності підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 57 090 тис. грн, або 12,9%, що є показником збільшення виробничих потужностей і покращення матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна вартість нематеріальних активів продемонструвала значне зростання на 1 839,5 тис. грн, або 5410,3%. Це вказує на інвестиції в інтелектуальні та нематеріальні ресурси, такі як патенти, ліцензії або програмне забезпечення, що може бути частиною стратегії модернізації та інноваційного розвитку.

Середні залишки оборотних засобів збільшилися на 118 371,5 тис. грн, або 56,3%, що свідчить про значне підвищення оборотних ресурсів для забезпечення більшої ліквідності та операційної діяльності підприємства (рис. 2.4).

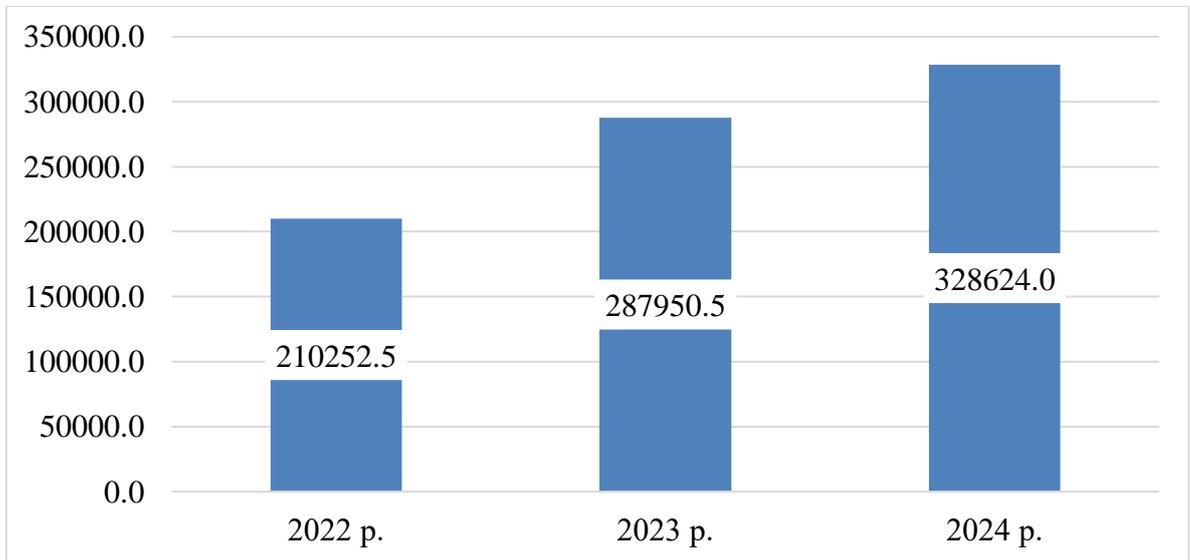


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної вартості залишків оборотних активів ТОВ «Укролія» за 2022-2024 рр. (побудовано за даними підприємства)

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 38 осіб, або 11,7%, що свідчить про розширення виробничих і адміністративних можливостей компанії для підтримки збільшення масштабів діяльності.

Підприємство ТОВ «Укролія» демонструє позитивні динаміки зростання як капіталу, так і ресурсів. Збільшення власного капіталу та основних засобів дозволяє компанії укріплювати свої фінансові позиції, а підвищення залишків оборотних засобів та чисельності працівників свідчить про зростання обсягів виробництва та ефективність управління ресурсами. Водночас інвестиції в нематеріальні активи можуть вказувати на стратегічне спрямування на інновації та технологічне удосконалення підприємства.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за три роки демонструє значне зростання на 334 083 тис. грн (38,4%) в 2023 році порівняно з 2022 роком. Проте у 2024 році відбулося зниження на 142 089 тис. грн (-10,56%). Це свідчить

про зниження темпів росту продажів у 2024 році, ймовірно, через зменшення попиту чи інші зовнішні чинники (рис. 2.5).

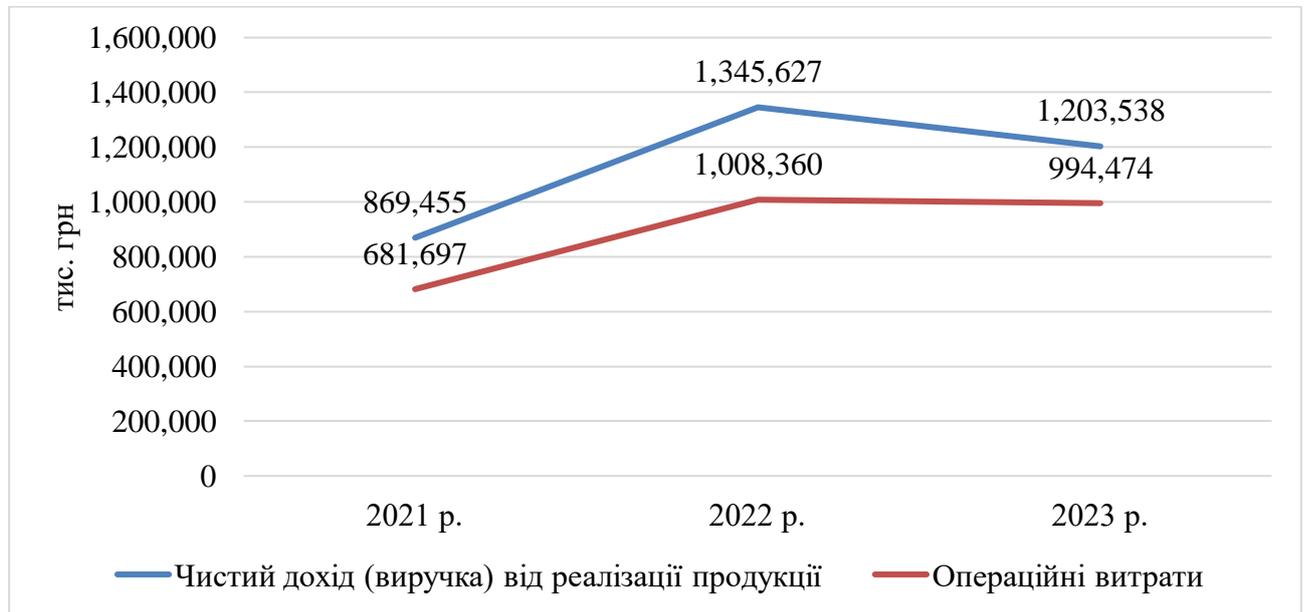


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Укролія» за 2022-2024 рр. (побудовано за даними підприємства)

Обсяг реалізованої продукції має аналогічну динаміку. Зростання в 2023 році на 38,4% було зменшено в 2024 році на 10,56%, що також вказує на певну нестабільність на ринку або проблеми в операційній діяльності.

Операційні витрати значно збільшилися в 2023 році на 312 777 тис. грн (45,88%), але в 2024 році зменшилися на 13 886 тис. грн (-1,38%). Це може свідчити про ефективнішу оптимізацію витрат у 2024 році, однак загальний рівень витрат залишається досить високим.

Фонд оплати праці зріс на 18 219 тис. грн (32,23%) у 2023 році, що відповідає зростанню чисельності персоналу. Проте приріст фонд оплати праці у 2024 році склав лише 1 883 тис. грн (2,58%).

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 2 662,46 грн (18,42%) у 2023 році, але в 2024 році зменшилася на 590,24 грн (-3,33%), що свідчить про певне зниження заробітних плат або замороження їх росту.

Валовий прибуток зріс на 5 770 тис. грн (1,83%) у 2023 році, але в 2024 році знизився на 126 043 тис. грн (-28,21%), що є значним падінням і свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності.

Прибуток від операційної діяльності зріс на 5 906 тис. грн (3,45%) у 2023 році, однак у 2024 році знизився на 119 704 тис. грн (-40,36%). Це вказує на труднощі в основному бізнесі підприємства.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування також показав зростання на 14 779 тис. грн (9,37%) у 2023 році, але в 2024 році знову знизився на 120 171 тис. грн (-41,07%), що вказує на зниження фінансових результатів і можливі труднощі на ринку.

Чистий прибуток зріс на 12 118 тис. грн (9,37%) у 2023 році, але в 2024 році знизився на 98 541 тис. грн (-41,07%), що свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства, зокрема через зниження прибутковості (рис. 2.6).

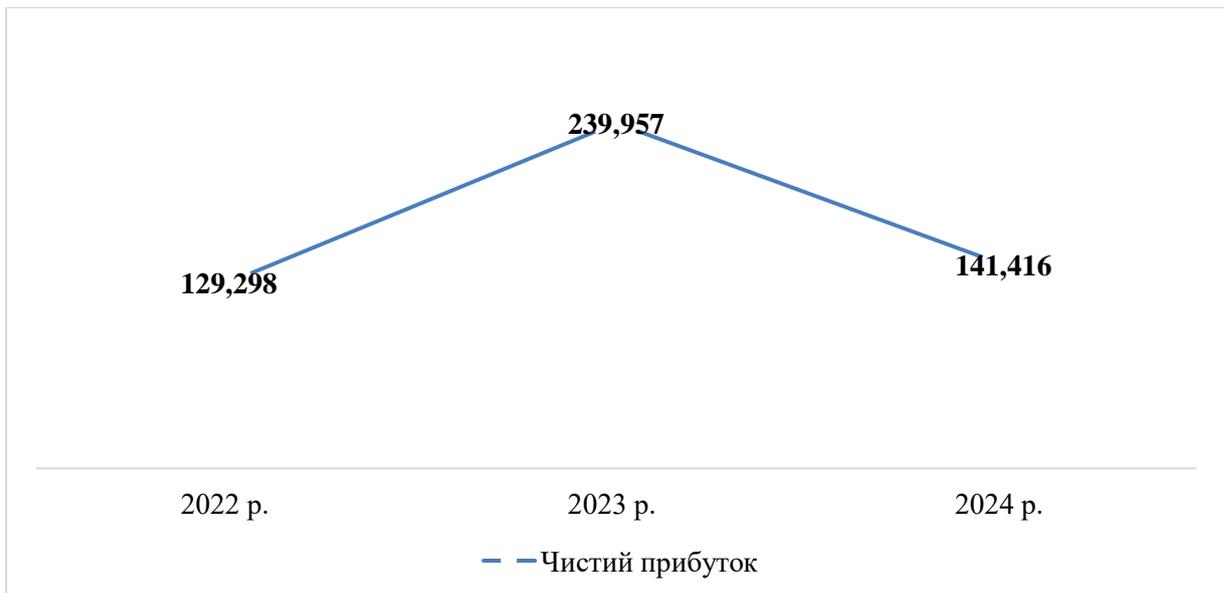


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Укролія» за 2022-2024 рр. (побудовано за даними підприємства)

ТОВ «Укролія» продемонструвало значне зростання у 2023 році, особливо в обсягах реалізації продукції, однак вже в 2024 році спостерігається зниження основних фінансових показників. Падіння прибутку і зменшення доходів

свідчать про зниження ефективності операційної діяльності в 2024 році, що може бути пов'язано з підвищенням витрат, зниженням попиту або іншими зовнішніми чинниками. Проте певні позитивні аспекти, такі як зростання заробітної плати та оптимізація операційних витрат, можуть свідчити про спроби підприємства адаптуватися до нових умов.

У 2023 році продуктивність праці працівників зросла на 639,38 тис. грн (23,97%), досягнувши 3 923,11 тис. грн/особу. Однак у 2024 році цей показник знизився на 616,69 тис. грн (-15,72%), що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, ймовірно, через зростання витрат або зниження виробничих потужностей.

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 0,0489 (10,64%), що свідчить про збільшення старіння основних засобів підприємства. Це може вказувати на необхідність оновлення та модернізації техніки для підтримки ефективності виробництва.

Фондовіддача знизилася на 0,45 грн (-15,77%), що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів при зростанні обсягів виробництва.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зменшився на 0,47 обертів (-11,44%), що вказує на зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства в 2024 році.

Середній період обороту оборотних засобів збільшився на 21,26 днів (+27,60%), що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів, що може бути результатом збільшення запасів або затримки в обігу активів.

Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) знизився на 0,28 обертів (-33,89%), що свідчить про зниження ефективності використання всіх активів компанії в процесі виробництва та продажу.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції збільшилися на 0,0769 коп. (+10,27%), що вказує на зростання витрат на виробництво продукції, що знижує загальну ефективність підприємства.

Рентабельність сукупного капіталу знизилася на 4,67% у 2023 році, досягнувши 54,17%, але в 2024 році цей показник знизився до 29,40%. Це

свідчить про значне зниження ефективності використання капіталу підприємства, що може бути пов'язано з зниженням прибутковості або зростанням витрат (рис. 2.7).

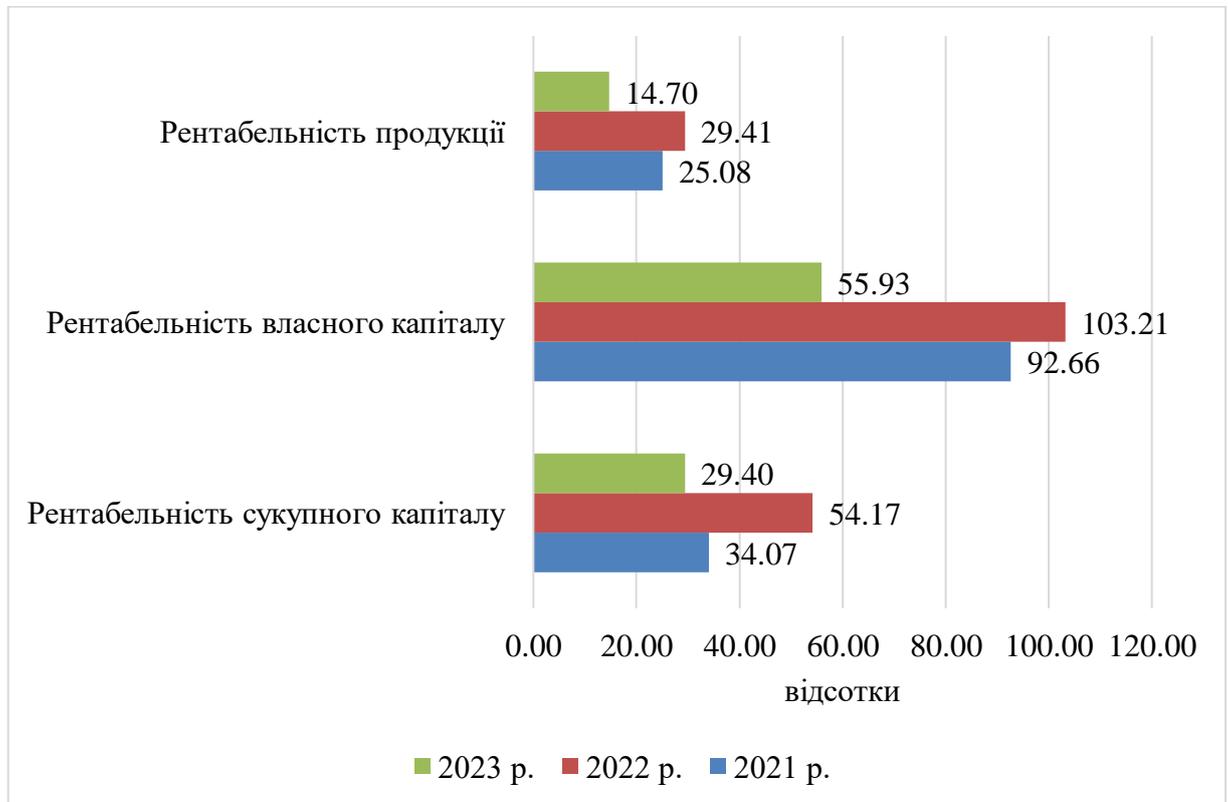


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності ТОВ «Укролія» за 2022-2024 рр. (побудовано за даними підприємства)

Рентабельність власного капіталу зросла до 103,21% у 2023 році, однак в 2024 році знизилася до 55,93%, що є великим падінням (-47,27%) і вказує на зниження прибутковості для власників підприємства. Рентабельність продукції зросла до 29,41% у 2023 році, але в 2024 році знизилася до 14,70%. Це також є суттєвим зниженням рентабельності продукції, що свідчить про зростання витрат, зниження цін або зменшення попиту на продукцію.

Таким чином, ТОВ «Укролія» продемонструвало зростання в 2023 році за основними фінансовими показниками, зокрема за чистим доходом, який зріс на 38,4%. Однак у 2024 році спостерігається зниження доходів на 10,56%, що вказує на можливі проблеми з попитом або іншими зовнішніми чинниками. Операційні витрати підприємства значно зросли в 2023 році на 45,9%, але в 2024 році було

досягнуто їх незначного зниження на 1,4%. Це свідчить про намагання оптимізувати витрати, хоча рівень витрат залишається високим. Валовий та операційний прибуток зросли в 2023 році, але у 2024 році значно знизились, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності та можливі труднощі в основному бізнесі. Продуктивність праці працівників зросла на 23,97% у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається її зниження на 15,72%. Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, що потребує уваги. Логістичний відділ є ключовим для ефективного постачання сировини та доставки продукції. Потрібно інвестувати в оновлення основних засобів, оскільки коефіцієнт зносу зростає, що вказує на необхідність модернізації техніки. Збільшення власного капіталу та основних засобів на 81,2% та 12,9% відповідно демонструє позитивну динаміку в розвитку виробничих потужностей підприємства. Рентабельність сукупного капіталу та продукції значно знизилась у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу та зростання витрат. Підвищення залишків оборотних засобів на 56,3% вказує на більшу ліквідність підприємства, що покращує здатність оперативно реагувати на змінювані потреби ринку. Кількість працівників зросла на 11,7% за 2022-2024 роки, що відповідає зростанню виробничих потужностей підприємства, а стабільна частка управлінців свідчить про ефективну організацію управлінської діяльності. Результати дослідження свідчать про необхідність глибокого аналізу логістичної діяльності.

2.3 Аналіз організації логістичної діяльності ТОВ «Укролія»

Логістика є невід'ємною складовою діяльності сучасних підприємств агропромислового сектору, оскільки від ефективності організації поставок, зберігання та дистрибуції безпосередньо залежить конкурентоспроможність і фінансова стабільність компанії. ТОВ «Укролія» керується європейськими стандартами контролю якості і використовує сучасні світові моделі логістики і

дистрибуції. У структурі ТОВ «Укролія» логістика охоплює наступні процеси (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Логістичні процеси в діяльності ТОВ «Укролія» (розроблено автором)

Логістична діяльність ТОВ «Укролія» охоплює ключові етапи, що включають постачання сировини (соняшнику), виробничі операції, зберігання, пакування та відвантаження продукції. Забезпечення ефективного постачання сировини через надійних постачальників і грамотне планування транспортування дозволяє компанії отримувати якісну сировину своєчасно. Виробничі процеси, з використанням сучасних технологій, забезпечують високу якість готової продукції, а система зберігання та пакування дозволяє зберігати її у належних умовах, зберігаючи її якість до моменту відвантаження. Відвантаження продукції кінцевим споживачам відбувається ефективно завдяки використанню власного автопарку та третіх перевізників, що забезпечує своєчасну доставку.

Для кращого розуміння ключових етапів логістичної діяльності ТОВ «Укролія», можна розглянути основні бізнес-процеси підприємства в таблиці, що відображає процеси постачання сировини, виробничі операції, зберігання, пакування та відвантаження продукції кінцевим споживачам (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні логістичні бізнес-процеси ТОВ «Укролія»

Етап процесу	Опис процесу	Інструменти та методи	Результати/Цілі
Постачання сировини (соняшник)	Закупівля сировини у місцевих фермерів або аграрних підприємств, організація її транспортування до підприємства.	Укладення контрактів з постачальниками, планування транспорту, моніторинг ціни на сировину.	Своєчасне надходження якісної сировини, оптимізація витрат на транспортування.
Виробничі операції	Переробка сировини (соняшнику) в олію на виробничих лініях, контроль якості.	Використання сучасних технологій (екстракція, очищення, фільтрація), сертифікація виробництва.	Висока якість продукції, оптимізація процесів переробки.
Зберігання	Зберігання готової продукції на складі перед відвантаженням. Зберігання в оптимальних умовах для запобігання псуванню.	Склади з контролем температури та вологості, система управління запасами (WMS).	Мінімізація втрат через псування продукції, забезпечення своєчасних поставок.
Пакування	Упаковка олії в тару (пляшки, каністри, контейнери для транспортування) для роздрібних та оптових клієнтів.	Використання автоматизованих ліній для упаковки, контроль якості тари.	Підвищення ефективності процесу упаковки, збереження якості продукції.
Відвантаження продукції	Транспортування готової продукції до торгових точок, клієнтів або складів.	Власний автопарк, використання третіх перевізників, планування маршрутів.	Своєчасна доставка, оптимізація витрат на транспортування та зберігання.

Примітка. Розроблено автором

Кожен етап має чітко визначені інструменти та методи, що дозволяють забезпечити ефективність і своєчасність виконання процесів. Завдяки ефективному плануванню та використанню сучасних технологій на всіх етапах, компанія забезпечує своєчасне постачання якісної сировини, високий рівень виробничих операцій, мінімізацію втрат при зберіганні продукції, а також оперативне пакування і доставку продукції до кінцевих споживачів. Це сприяє оптимізації витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Постачальниками сировини є переважно місцеві фермери, об'єднані в агрокластер ТОВ «Укролія». Формування агропромислового кластеру «УКРОЛІЯ» сприяє тісному співробітництву фермерів і переробників, що забезпечує стабільність та якість постачання сировини. На базі двох виробничих комплексів (у Диканьці та Зінькові, Полтавська обл.) відбувається переробка насіння соняшнику у різні види олії.

Готову продукцію підприємство відвантажує як на внутрішній ринок, так і для експорту. ТОВ «Укролія» представлена кількома торговими марками (ТМ «Диканька», EFFE, «Garna organica») і експортує соняшникову олію у понад 70 країн світу. Географія експорту охоплює Європу, Азію та Америку.

У табл. 2.5 наведено оцінку основних показників логістичної системи підприємства.

Таблиця 2.5 – Основні показники логістичної системи ТОВ «Укролія»

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р		Відхилення 2024 р до 2023 р	
		2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Запаси	тис. грн.	55959	89126	68930	12971,0	23,2	-20196,0	-22,7
Виробничі запаси	тис. грн.	33	35	1870	1837,0	5566,7	1835,0	5242,9
Незавершене виробництво	тис. грн.	31	32	20	-11,0	-35,5	-12,0	-37,5
Готова продукція	тис. грн.	18454	17976	11138	-7316,0	-39,6	-6838,0	-38,0
Товари	тис. грн.	0	11781	1	1,0		-11780,0	-100,0
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	34436	7933	25937	-8499,0	-24,7	18004,0	227,0
Витрати на збут	тис. грн.	88476	132459	127695	39219,0	44,3	-4764,0	-3,6
Коефіцієнт накопичення		0,0035	0,0023	0,1697	0,2	4792,4	0,2	7435,8

Примітка. Розроблено автором

Зокрема, в 2024 році спостерігається зниження загальних запасів порівняно з попередніми роками, що вказує на більш ефективне використання ресурсів та оптимізацію складських запасів (-22,7% відхилення 2023 р. до 2024 р.). Найбільше скорочення відбулося у категорії «Готова продукція», що зменшилося на 39,6% у порівнянні з 2022 роком. Це може свідчити про більш швидке обертання товарів на складах та ефективніше управління запасами готової продукції.

Водночас, суттєве збільшення виробничих запасів у 2024 році (на 5566,7%) є свідченням підвищення виробничої потужності або забезпечення значного запасу сировини для забезпечення стабільного виробництва в майбутньому. Зниження коштів на рахунках підприємства (на 24,7% від 2022 року) також вказує на зміну в управлінні фінансовими потоками, що може бути пов'язано з інвестиціями в модернізацію виробництва або зменшенням обсягів фінансування.

Коефіцієнт накопичення значно зріс у 2024 році (4792,4% у порівнянні з 2022 роком), що свідчить про різке збільшення питомої частки товарно-матеріальних цінностей в загальній структурі запасів, підвищуючи ефективність їхнього використання в логістичному процесі.

У цілому, ці зміни відображають позитивну тенденцію до оптимізації ресурсів та підвищення ефективності управління запасами, витратами та фінансовими потоками.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що незважаючи на прогрес у сфері точності обліку та боротьбі з дефіцитом, підвищення вартості транспортування та зниження ефективності завантаження свідчать про необхідність подальшої оптимізації логістичних

Для системного аналізу зовнішнього середовища традиційно застосовується PEST-методологія, яка виявляє політичні, економічні, соціальні і технологічні чинники макросередовища. Нижче наведено ключові фактори для кожного з чотирьох компонентів PEST-аналізу в контексті діяльності ТОВ «Укролія».

Війна в Україні і блокада Чорного моря створюють ризики для експорту (зокрема, можливі обмеження морських перевезень). З іншого боку, урядова підтримка аграрного сектору може надавати пільги експортерам, а вступ до нових міжнародних угод може розширити ринки збуту. Також важливими є стабільність законодавства у сфері сертифікації органічної продукції та регулювання ринків ЄС.

На логістику впливають макроекономічні показники: коливання курсу гривні, інфляція, ціни на паливо і тарифи перевізників. Зростання виробничих обсягів та експорт сприяє економії на масштабі, але сплески інфляції можуть збільшити витрати на транспортування. Зростаючий попит на органічну продукцію у світі створює сприятливі умови для експорту української олії.

Зміни в споживчих уподобаннях – наприклад, тренд на здорове харчування і органічні продукти – позитивно позначаються на попиті на продукцію компанії. Водночас воєнні події впливають на демографію (переміщення населення), що може ускладнювати логістику робочих ресурсів. Соціальна стабільність у країні і в регіонах-споживачах також впливає на лояльність ринку та ефективність роботи дистрибуційних мереж.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та автоматизації відкриває нові можливості для оптимізації логістики. Використання систем управління ланцюгом поставок (SCM), платформ для прогнозування попиту, а також ідентифікаційних технологій (штрихкоди, RFID) дозволяють підвищити оперативність і точність обліку. Компанія прагне впроваджувати «розумні» рішення, що відповідають сучасним трендам (інтернет речей, аналітика даних) і забезпечують стале зростання.

Відобразимо в табл. 2.7 результати PEST-аналізу.

PEST-аналіз вказує на важливі зовнішні чинники, які можуть мати значний вплив на логістичну діяльність ТОВ «Укроліяпродукт». Високий рівень впливу мають політичні та економічні фактори, зокрема війна в Україні, блокада Чорного моря, коливання курсу гривні і ціни на паливо. Також велике значення має зростання попиту на органічну продукцію, що відкриває можливості для

розвитку експорту. Технологічні інновації, такі як використання IoT і аналітики даних, можуть значно підвищити ефективність логістичних процесів.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Укролія»

Фактор	Опис фактора	Рівень впливу (від 1 до 3)	Ймовірність виникнення (від 0 до 1)
Політичні			
Війна в Україні і блокада Чорного моря	Ризики для експорту через блокаду морських шляхів і обмеження на перевезення товарів через кризу в Україні.	3	0,8
Урядова підтримка аграрного сектору	Пільги та субсидії для аграріїв, включаючи експорт продуктів, можуть стимулювати зростання виробництва і експорту олії.	2	0,7
Стабільність законодавства у сфері сертифікації органічної продукції	Потрібні зміни в законодавстві щодо сертифікації та регулювання органічної продукції для забезпечення стабільних експортних поставок.	2	0,6
Економічні			
Коливання курсу гривні і інфляція	Вплив коливань валютного курсу та інфляції на вартість імпортованої сировини і транспортування.	3	0,9
Ціни на паливо і тарифи перевізників	Зростання цін на паливо та тарифів на транспортування може збільшити витрати на логістику.	2	0,8
Зростання попиту на органічну продукцію	Зростаючий попит на органічні продукти на глобальному ринку створює можливості для зростання експорту.	3	0,9
Соціальні			
Зміни в споживчих уподобаннях	Тренд на здорове харчування і органічні продукти сприяє збільшенню попиту на продукцію ТОВ «Укролія».	3	0,8
Вплив воєнних подій на демографію	Переміщення населення через війну може ускладнити логістику робочих ресурсів та знизити ефективність обслуговування клієнтів.	2	0,7
Соціальна стабільність у країні та у споживачів	Вплив соціальної стабільності на попит і лояльність споживачів, що безпосередньо впливає на ефективність роботи дистрибуційних мереж.	2	0,6
Технологічні			
Розвиток інформаційних технологій	Впровадження сучасних технологій управління ланцюгом поставок (SCM), прогнозування попиту, штрих-кодів і RFID для точного обліку товарів.	3	0,9
Інтернет речей та аналітика даних	Використання IoT та аналітики даних для оптимізації процесів і забезпечення сталого зростання підприємства.	3	0,8

Примітка. Розроблено автором

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози. Нижче подано узагальнену матрицю SWOT для «Укролія», в якій відображені внутрішні (S, W) та зовнішні (O, T) фактори (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Укролія»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Надійні місцеві постачальники сировини (агрокластер)	Залежність від морських перевезень (ризик блокаде портів)	Розширення на європейські та світові ринки	Військові та політичні ризики (війна, блокада портів)
Висока якість продукції (сертифікати COR, USDA)	Високі логістичні витрати на транспортування	Зростаючий попит на органічну олію та здорове харчування	Конкуренція з іноземними постачальниками
Широка мережа експорту (70+ країн)	Обмежена внутрішня інфраструктура (зношені дороги)	Впровадження цифрових технологій (WMS, IoT)	Коливання цін на сировину та енергоносії
Європейські стандарти якості і логістики	Залежність від сезонності врожаю (нерівномірний попит)	Підтримка державних аграрних програм і субсидій	Зміна нормативно-правового середовища (експортне регулювання)

Примітка. Розроблено автором

Аналіз сильних сторін свідчить, що «Укролія» має сильну внутрішню базу (стабільні постачання сировини, високу якість продукції, солідні експортні позиції), а також діє за стандартами, що відповідають провідним світовим практикам. Водночас серед слабких сторін слід зазначити залежність від обмежених транспортних коридорів (переважно морських) та високі витрати на логістику. До можливостей підприємства належать вихід на нові ринки (ЄС, США), завдяки зростаючому попиту на органічну олію та підтримці державних програм. Серед загроз – насамперед військові і політичні ризики, які можуть впливати на маршрути доставки (блокада портів, санкції), а також підвищення цін на сировину і паливо. Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує необхідність розробки стратегії, яка б укріплювала внутрішні переваги та мінімізувала вразливість у зовнішньому середовищі.

Для математичної ідентифікації ризиків, використаємо метод оцінки рівня ризику на основі ймовірності виникнення та впливу. У табл. 2.9 представлені критерії оцінки.

Таблиця 2.9 – Ідентифікація ризиків для логістичної системи ТОВ «Укролія»

Ризик	Ймовірність (від 0 до 1)	Вплив (від 1 до 3)	Рівень ризику (Ймовірність × Вплив)
Політичний ризик (війна, блокада Чорного моря)	0,8	3	2,4
Фінансова нестабільність (коливання курсу)	0,7	2	1,4
Природні катастрофи/техногенні аварії	0,3	2	0,6
Недосконала технологія управління запасами	0,6	2	1,2

Примітка. Розроблено автором

Політичний ризик має найвищий рівень (2.4), оскільки ймовірність його виникнення є високою (0.8) і його вплив на бізнес є значним (3). Фінансова нестабільність та недосконала технологія управління запасами мають помірний рівень ризику (1.4 і 1.2 відповідно). Природні катастрофи та техногенні аварії мають найменший рівень ризику через меншу ймовірність (0.3). В табл. 2.10 відображено оцінку ключових логістичних проблем товариства.

Таблиця 2.10 – Оцінка впливу проблем і ризиків на загальну ефективність ТОВ «Укролія»

Проблема/Ризик	Вплив на ефективність (від 1 до 3)	Оцінка важливості для підприємства (від 1 до 3)	Загальний вплив (Вплив × Важливість)
Проблеми прогнозування попиту ³	3	3	9
Неоптимальні витрати на транспортування	2	3	6
Політичний ризик	3	3	9
Технологічні проблеми в управлінні запасами	2	2	4

Примітка. Розроблено автором

Згідно з оцінкою, найбільший вплив на ефективність ТОВ «Укролія» мають проблеми з прогнозуванням попиту та політичні ризики, що обумовлюють високий рівень впливу на фінансові та операційні процеси підприємства. У зв'язку з цим необхідно розробити стратегії для зменшення цих ризиків і впровадження більш точних систем прогнозування попиту та моніторингу політичної ситуації.

Отже, основні проблеми в логістичній системі ТОВ «Укролія» зумовлені кількома чинниками, серед яких можна виділити невідповідність попиту і пропозиції, низьку ефективність управління запасами, відсутність альтернативних маршрутів постачання та неоптимальні витрати на транспортування. Відсутність точного прогнозування попиту призводить до надмірних або дефіцитних запасів, що збільшує витрати та впливає на обслуговування клієнтів. Залежність від морських перевезень створює ризики затримок через політичні обставини, а також відсутність аналізу і оптимізації маршрутів збільшує витрати на транспортування.

Ідентифікація ризиків показала, що політичні та фінансові фактори мають найбільший вплив на ефективність логістичних процесів. Політичний ризик, зокрема війна та блокада Чорного моря, має високий рівень впливу, оскільки може суттєво порушити ланцюги постачання та збільшити витрати на транспортування. Ризики, пов'язані з фінансовою нестабільністю та недосконалою технологією управління запасами, також суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами виконаного другого розділу кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Укролія» є одним із ключових гравців на ринку виробництва олії та тваринних жирів в Україні. Товариство відноситься за розмірами до середніх

підприємств з чисельністю працюючих 364 осіб за даними 2024 р. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, в умовах воєнного стану та мобілізаційних процесів ТОВ «Укролія» відчуває проблеми при залучення нових кваліфікованих працівників. Продукція ТОВ «Укролія» реалізовується по всій території України через різні продуктові супермаркети та фірмові магазини.

2. ТОВ «Укролія» продемонструвало зростання в 2023 році за основними фінансовими показниками, зокрема за чистим доходом, який зріс на 38,4%. Однак у 2024 році спостерігається зниження доходів на 10,56%, що вказує на можливі проблеми з попитом або іншими зовнішніми чинниками. Операційні витрати підприємства значно зросли в 2023 році на 45,9%, але в 2024 році було досягнуто їх незначного зниження на 1,4%. Це свідчить про намагання оптимізувати витрати, хоча рівень витрат залишається високим. Валовий та операційний прибуток зросли в 2023 році, але у 2024 році значно знизились, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності та можливі труднощі в основному бізнесі. Продуктивність праці працівників зросла на 23,97% у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається її зниження на 15,72%. Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, що потребує уваги. Логістичний відділ є ключовим для ефективного постачання сировини та доставки продукції. Потрібно інвестувати в оновлення основних засобів, оскільки коефіцієнт зносу зростає, що вказує на необхідність модернізації техніки. Збільшення власного капіталу та основних засобів на 81,2% та 12,9% відповідно демонструє позитивну динаміку в розвитку виробничих потужностей підприємства. Рентабельність сукупного капіталу та продукції значно знизилась у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу та зростання витрат. Підвищення залишків оборотних засобів на 56,3% вказує на більшу ліквідність підприємства, що покращує здатність оперативно реагувати на змінювані потреби ринку. Кількість працівників зросла на 11,7% за 2022-2024 роки, що відповідає зростанню виробничих потужностей підприємства, а стабільна частка управлінців свідчить

про ефективну організацію управлінської діяльності. Результати дослідження свідчать про необхідність глибокого аналізу логістичної діяльності.

3. Аналіз сильних сторін свідчить, що «Укролія» має сильну внутрішню базу (стабільні постачання сировини, високу якість продукції, солідні експортні позиції), а також діє за стандартами, що відповідають провідним світовим практикам. Водночас серед слабких сторін слід зазначити залежність від обмежених транспортних коридорів (переважно морських) та високі витрати на логістику. До можливостей підприємства належать вихід на нові ринки (ЄС, США), завдяки зростаючому попиту на органічну олію та підтримці державних програм. Серед загроз – насамперед військові і політичні ризики, які можуть впливати на маршрути доставки (блокада портів, санкції), а також підвищення цін на сировину і паливо. Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує необхідність розробки стратегії, яка б укріплювала внутрішні переваги та мінімізувала вразливості у зовнішньому середовищі. Основні проблеми в логістичній системі ТОВ «Укролія» зумовлені кількома чинниками, серед яких можна виділити невідповідність попиту і пропозиції, низьку ефективність управління запасами, відсутність альтернативних маршрутів постачання та неоптимальні витрати на транспортування. Відсутність точного прогнозування попиту призводить до надмірних або дефіцитних запасів, що збільшує витрати та впливає на обслуговування клієнтів. Залежність від морських перевезень створює ризики затримок через політичні обставини, а також відсутність аналізу і оптимізації маршрутів збільшує витрати на транспортування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка проекту по удосконаленню логістики ТОВ «Укролія»

Стратегічне планування ланцюга поставок є ключовим засобом досягнення довгострокових цілей підприємства. Воно передбачає встановлення балансу між показниками сервісу та витрат (наприклад, між часом доставки та загальними логістичними витратами). Стратегічна логістика дозволяє розробити конструктивну програму стратегічного розвитку компанії, спрямовану на оптимальну організацію потокових процесів та довгостроковий успіх на ринку. Таким чином, розроблений план має охоплювати місію та цілі підприємства, оцінку ринкових можливостей, аналіз внутрішніх ресурсів і прогнозування попиту.

Мета проекту: Підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Укролія» шляхом розробки та впровадження стратегічного плану вдосконалення ланцюга поставок, мінімізації логістичних ризиків, оптимізації запасів і транспортних процесів, а також інтеграції сучасних цифрових технологій.

Важливою складовою проекту є оцінка та управління ризиками. За результатами проведеного дослідження, до основних ризиків логістичної системи ТОВ «Укролія» належать невідповідність попиту і пропозиції, політична нестабільність (зокрема, вплив військових дій), збій логістичних маршрутів та високі транспортні витрати. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності передбачає їх ідентифікацію, вимірювання й оцінку наслідків з метою розробки заходів захисту. Наприклад, стратегічне планування повинно передбачати розробку альтернативних сценаріїв поставок, пошук нових каналів дистрибуції та взаємодію з декількома постачальниками для зменшення залежності від окремих джерел. Опрацювання стратегічних альтернатив може

відбуватися через моделювання різних конфігурацій ланцюга поставок та їх порівняння за вартістю й ефективністю.

Відобразимо в табл. 3.1 заходи мінімізації виявлених ризиків логістичної діяльності ТОВ «Укролія».

Таблиця 3.1 – Оцінка ризиків логістичної діяльності підприємства

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Заходи мінімізації
Невідповідність попиту і пропозиції	Висока	Високі	Удосконалення прогнозування попиту (Big Data, AI); гнучкі плани виробництва та запасів.
Неефективне управління запасами	Середня	Середні	Оптимізація запасів (ABC-аналіз, JIT, автоматизовані системи WMS); регульовані замовлення.
Відсутність альтернативних маршрутів	Висока	Високі	Розвиток мультимодальних ланцюгів (дорога/залізниця/море); укладання альтернативних контрактів.
Високі транспортні витрати	Висока	Середні	Переговори з перевізниками; об'єднання вантажів; оптимізація маршрутів (TMS).
Політичні та форс-мажорні ризики	Висока	Високі	Диверсифікація постачальників; страхування вантажів; оперативний моніторинг ситуації.

Примітка. Розроблено автором

Таким чином, стратегічний план ТОВ «Укролія» має включати цілі щодо збалансування витрат і сервісу, збільшення адаптивності ланцюга поставок та забезпечення надійності логістики. Зокрема, він передбачає впровадження систем моніторингу ризиків і коригуючих дій у разі зміни зовнішніх умов. В результаті реалізації стратегічного плану очікується підвищення стійкості та ефективності логістичної діяльності, що відповідає принципам стратегічної логістики та дозволяє забезпечити довгостроковий успіх підприємства.

На тактичному рівні реалізації стратегії розробляються конкретні заходи з оптимізації поставок. Перш за все необхідно покращити прогнозування попиту та планування поповнення запасів, що дозволить усунути невідповідність попиту і пропозиції. Оптимізація запасів передбачає мінімізацію загальних логістичних витрат при одночасному задоволенні потреб споживачів. Для цього доцільно застосувати методи ABC/XYZ аналізу асортименту, регульовані замовлення,

системи JIT та автоматизовану систему управління складом (WMS). Наприклад, впровадження WMS підвищує точність обліку, скорочує час збору замовлень та зменшує надлишкові запаси.

Крім того, необхідно переглянути маршрути і способи транспортування для зниження витрат. У сучасних умовах Український бізнес активно переходить на мультимодальні перевезення, поєднуючи різні види транспорту (автомобільний, залізничний, морський). Такий підхід мінімізує ризики залежності від одного маршруту (особливо у воєнний час) та оптимізує витрати за рахунок гнучкості вибору найефективнішого виду транспорту. Впровадження системи управління транспортом (TMS) дозволяє автоматизувати планування маршрутів та розклад автотранспорту, що також сприяє зниженню витрат і скороченню часу доставки. Крім того, доцільно запровадити такі заходи:

консолідація вантажів. Збір дрібних вантажів у більші партії підвищує коефіцієнт завантаження транспортних засобів, що зменшує питомі витрати на перевезення;

переговори з постачальниками та перевізниками. Спільні програми оптимізації логістики з ключовими партнерами (наприклад, довгострокові договори на транспортування) забезпечують економію через масштабні замовлення;

модернізація складської інфраструктури. Побудова сучасних центрів зони кластеризації, підвищення автоматизації процесів (конвеєри, сортувальні системи) скорочує операційні витрати;

контроль та аудити логістичних процесів. Постійне оцінювання ефективності за ключовими показниками (KPIs), наприклад, рівень виконання замовлень та оборотність запасів, дозволяє оперативно виявляти вузькі місця і вчасно коригувати стратегію.

Сучасна логістика неможлива без активної цифровізації та впровадження інноваційних технологій. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати процеси, підвищити прозорість ланцюга поставок і підсилити конкурентоспроможність підприємства. Удосконалення бізнес-процесів за допомогою IT-інструментів

зменшує витрати і скорочує час виконання операцій: зокрема, впровадження TMS та WMS дозволяє значно оптимізувати процеси планування та зберігання і таким чином «скоротити витрати та оптимізувати процеси».

Основні інноваційні технології, що варто інтегрувати в діяльність ТОВ «Укролія», відображено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Інноваційні технології для інтеграції в діяльність ТОВ «Укролія» (розроблено автором)

Системи управління складом (WMS) забезпечують автоматичний облік запасів, оптимізують розміщення товарів на складі, пришвидшують комплектацію замовлень. Впровадження WMS зазвичай призводить до зменшення операційних витрат на 10–20 % та підвищення точності збору замовлень.

Системи управління транспортом (TMS) дозволяють автоматизувати маршрутизацію, укрупнити партії перевезень та відстежувати транспортні засоби в реальному часі. Це сприяє зменшенню пробігів порожнього транспорту і скороченню витрат на паливо.

Інтернет речей (IoT) датчики й трекери на вантажах і транспорті забезпечують безперервний моніторинг місцезнаходження, стану та умов перевезення. Використання IoT-пристроїв у різних ланках логістики дозволяє оптимізувати маршрути доставки, планувати профілактичне обслуговування транспорту та підвищити безпеку перевезень.

Аналіз великих даних (Big Data) та штучний інтелект з допомогою аналітики великих масивів даних можна покращити прогнозування попиту, оптимізувати запаси і виявляти патерни в логістичних процесах. Наприклад, застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозу продажів дає змогу ще більше зменшити невідповідність попиту і пропозиції.

Блокчейн-технології можуть використовуватись для прозорого відстеження вантажоперевезень, підтвердження походження товарів та підвищення безпеки угод. Вони особливо корисні при міжнародних перевезеннях для спрощення митного контролю та логування подій.

Роботизація та автоматизація складу впровадження робототехніки для переміщення вантажів, систем автоматичного сортування та вантажно-розвантажувального устаткування підвищує продуктивність складу й знижує залежність від ручної праці.

Отже, для підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Укролія» доцільно інтегрувати сучасні інноваційні технології, зокрема WMS- і TMS-системи, IoT-пристрої, аналітику Big Data, блокчейн та роботизацію. Їх впровадження дозволяє автоматизувати складські та транспортні операції, зменшити витрати, покращити точність обліку, підвищити надійність постачань і безпеку перевезень. Комплексне використання цих рішень сприятиме цифровій трансформації логістики підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Відобразимо в табл. 3.2 наведено заходи IT-рішень і їх очікуваний ефект для логістичних процесів.

Таблиця 3.2 – Інтеграція інноваційних ІТ-рішень у логістичну діяльність

Технологія	Опис	Потенційний ефект
WMS (Warehouse Management System)	Автоматизація складу: відстеження руху товарів, оптимізація розміщення, збір замовлень	Зменшення часу підготовки вантажу; підвищення точності інвентаризації; скорочення затрат на персонал складу.
TMS (Transport Management System)	Планування і моніторинг маршрутів, відстеження ТЗ в реальному часі	Оптимізація маршрутів, зниження транспортних витрат на 10–15%; покращення завантаження транспорту.
ІоТ (Інтернет речей)	Датчики та пристрої для реального моніторингу вантажів і транспорту	Підвищення прозорості ланцюга поставок; скорочення простоїв; зниження витрат на паливо завдяки оптимізованим маршрутам
Аналітика Big Data / AI	Моделі прогнозування попиту, оптимізації запасів, управління ризиками	Зменшення невідповідності попиту і пропозиції; зниження надлишкових запасів; оперативне реагування на зміни ринку.
Blockchain	Розподілений реєстр угод і відстеження вантажу	Поліпшення відстежуваності поставок; підвищення довіри між партнерами; спрощення розрахунків і документального оформлення.

Примітка. Розроблено автором

Отже, інтеграція цих рішень дозволяє створити повністю прозору й адаптивну логістичну систему. Зокрема, система ІоТ та аналітики в реальному часі підвищує ефективність транспортування і управління запасами, а впровадження WMS/TMS дозволяє істотно зменшити операційні витрати. У результаті компанія отримує можливість швидко реагувати на зміни попиту, зменшувати людські помилки і політичні ризики (за рахунок альтернативних опцій моніторингу та зв'язку) та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Для успішного впровадження усіх запланованих заходів необхідно чітко розподілити відповідальність між учасниками проєкту. Такий підхід дозволить забезпечити координацію дій між підрозділами, уникнути дублювання функцій і ефективно контролювати реалізацію кожного етапу.

З метою структурованого управління проєктом була сформована матриця відповідальності, що охоплює всі ключові завдання, етапи та залучені сторони. Це дозволяє чітко визначити ролі як внутрішніх відділів підприємства, так і

зовнішніх консультантів. В табл. 3.3 відображено розподіл відповідальності за реалізацію проєкту на ТОВ «Укролія».

Таблиця 3.3 – Матриця відповідальності реалізації проєкту ТОВ «Укролія»

№	Етап/ Захід	Керівник проєкту	Відділ логістики	ІТ-відділ	Відділ закупівель	Відділ персоналу	Зовнішні консультанти
1	Розробка технічного завдання	В	У	В	У	–	У
2	Вибір постачальників ІТ-рішень	В	К	В	В	–	У
3	Впровадження WMS-системи	В	К	В	–	У	У
4	Впровадження TMS-системи	В	В	В	–	–	У
5	Закупівля IoT-обладнання	В	У	В	В	–	–
6	Модернізація складської інфраструктури	В	В	У	В	–	К
7	Розробка аналітики Big Data / AI	В	У	В	–	–	В
8	Підготовка та навчання персоналу	В	У	У	–	В	–
9	Розробка блокчейн-модуля	В	–	В	–	–	В
10	КРІ-моніторинг і аудит результатів	В	К	К	–	–	В

Примітка. Розроблено автором

В – Відповідальний

К – Консультативна участь

У – Участь у виконанні

– – Не залучається

Матриця відповідальності демонструє чіткий розподіл ролей між учасниками проєкту, що є ключовим чинником ефективної реалізації заходів з удосконалення логістичної системи. Керівник проєкту виступає основним координатором на всіх етапах, забезпечуючи загальне управління та контроль

виконання. До реалізації окремих завдань активно залучаються функціональні підрозділи: відділ логістики відповідає за організацію впровадження WMS/TMS, модернізацію інфраструктури та операційний супровід; ІТ-відділ – за налаштування та інтеграцію цифрових рішень; відділ закупівель – за забезпечення необхідного обладнання та ІТ-продуктів; відділ персоналу – за навчання персоналу. Зовнішні консультанти надають експертну підтримку на технічно складних етапах, таких як блокчейн, аналітика AI або аудит.

Отже, розроблений проєкт є комплексним стратегічним планом удосконалення логістики ТОВ «Укролія», що передбачає оптимізацію складських і транспортних процесів, управління логістичними ризиками та активне впровадження цифрових технологій. Основною метою є підвищення ефективності ланцюга поставок шляхом зменшення витрат, покращення точності обліку та підвищення гнучкості логістичної системи. Проєкт демонструє доцільність поєднання стратегічного планування, інноваційного розвитку та операційної оптимізації. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для стійкого розвитку логістичної системи підприємства, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів і загальної конкурентоспроможності ТОВ «Укролія» в умовах динамічного ринку та зовнішніх викликів.

3.2. Впровадження заходів по удосконаленню логістики на ТОВ «Укролія»

Удосконалення логістичних процесів на підприємстві передбачає реалізацію низки стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на автоматизацію складських операцій, оптимізацію транспортування, зменшення витрат та підвищення рівня сервісу. Одним із ключових компонентів проєкту модернізації є впровадження системи управління складом (WMS), яка забезпечує точний облік запасів, ефективне використання складських площ та прискорення обробки замовлень.

З огляду на важливість цього етапу, в табл. 3.4 представлено детальну оцінку витрат, необхідних для впровадження WMS-системи на ТОВ «Укролія».

Таблиця 3.4 – Планові витрати на реалізацію проєкту підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Укролія»

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна вартість, тис. грн
1	Впровадження WMS-системи	Ліцензія, налаштування, навчання персоналу, техпідтримка	1200
2	Впровадження TMS-системи	Програмне забезпечення, інтеграція з GPS, навчання	950
3	Закупівля IoT-обладнання	Датчики температури, GPS-трекери, техобслуговування	640
4	Модернізація складу	Обладнання для автоматизації, стелажі, сортувальні системи	1800
5	Аналітика Big Data / AI	Розробка моделей прогнозування, консалтинг, IT-сервіси	720
6	Розробка та впровадження блокчейн-модуля	Тестування, налаштування, інтеграція в ланцюг поставок	460
7	Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги з цифрових систем, безперервне навчання	280
8	Інфраструктура та технічна підтримка	Сервери, мережеве обладнання, резервне копіювання	590
9	Витрати на аудит і контроль ефективності	KPI-моніторинг, зовнішній аудит, регулярна оцінка	180
Разом:			6820,0

Примітка. Розроблено автором

Аналіз запланованих витрат свідчить про комплексний підхід до модернізації логістичної системи підприємства. Загальна сума інвестицій становить 6820 тис. грн, що включає не лише впровадження IT-рішень (WMS, TMS, IoT, Big Data, блокчейн), але й оновлення складської інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та заходи контролю ефективності.

Найбільші витрати припадають на модернізацію складу (1800 тис. грн) та впровадження WMS-системи (1200 тис. грн), що є логічним, оскільки саме ці компоненти мають безпосередній вплив на швидкість і точність складських операцій. Значні ресурси також виділено на впровадження TMS (950 тис. грн) та

аналітику Big Data / AI (720 тис. грн), що забезпечить глибший рівень прогнозування та планування логістичних процесів.

Таким чином, інвестиції охоплюють як технічну, так і організаційну складову проєкту, що створює передумови для досягнення високої ефективності логістичної системи, зниження витрат, мінімізації ризиків і забезпечення довгострокового конкурентного розвитку підприємства.

В результаті реалізації запропонованих заходів, очікується скорочення витрат на логістику на 20–25 %. Розрахуємо два сценарії: мінімальний ефект (20 %) і максимальний ефект (25 %) та сформуємо табл. 3.5 для середнього значення – 22,5 % скорочення витрат. Використаємо цю частку для розрахунків:

$$\text{Нові витрати} = \text{Старі витрати} \times (1 - 0,225) = \text{Старі витрати} \times 0,775$$

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз витрат логістики до та після впровадження оптимізаційних заходів

Показник	Од. виміру	До впровадження проєкту	Після реалізації проєкту	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Запаси	тис. грн.	89126	69023	-20103	-22,55
Виробничі запаси	тис. грн.	35	27	-8	-22,86
Незавершене виробництво	тис. грн.	32	25	-7	-21,88
Готова продукція	тис. грн.	17976	13928	-4048	-22,52
Товари	тис. грн.	11781	9131	-2650	-22,50
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	7933	6150	-1783	-22,48
Витрати на збут	тис. грн.	132459	102610	-29849	-22,53
Коефіцієнт накопичення		0,1697	0,1316	-0,0381	-22,45

Примітка. Розроблено автором

Результати порівняльного аналізу свідчать про ефективність впроваджених оптимізаційних заходів у сфері логістики. Загальні витрати на

логістику були знижені на приблизно 22,5 %, що підтверджується суттєвим скороченням по всіх ключових статтях витрат. Зокрема запаси зменшилися на 20,1 млн грн, або на 22,55 %. Найбільше скорочення у грошовому виразі зафіксовано по витратах на збут, які зменшились на майже 30 млн грн. Готова продукція та товари також продемонстрували суттєве зниження – відповідно на 4,05 млн грн і 2,65 млн грн. Навіть незначні, на перший погляд, показники – як виробничі запаси і незавершене виробництво – зазнали помітного зменшення на понад 20 %. Коефіцієнт накопичення як індикатор ефективності управління товарно-матеріальними цінностями також зменшився з 0,1697 до 0,1316, що наочно демонструє покращення структури запасів.

Таким чином, впровадження комплексу заходів дало позитивний результат і дозволило суттєво підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства, зменшити витрати та покращити фінансові показники.

Наочну оцінку ефективності окремих логістичних заходів наведено в табл. 3.6. Зокрема, впровадження WMS дозволило збільшити точність інвентаризації та скоротити середній час обробки замовлення, а оптимізація маршрутів забезпечила зниження витрат на перевезення.

Проведена оцінка ефективності логістичних заходів ТОВ «Укролія» свідчить про значне покращення ключових показників логістичної діяльності після впровадження відповідних ініціатив. Впровадження WMS-системи забезпечило зростання точності інвентаризації з 85 % до 98 %, що становить приріст на 15,29 %. Це свідчить про покращення контролю за складськими залишками та зменшення ризику помилок. Оптимізація транспортних маршрутів дозволила знизити середню вартість перевезення з 5 до 4 грн/км, тобто на 20 %, що позитивно впливає на загальні витрати на доставку. Завдяки консолідації вантажів та впровадженню «об'єднаних» перевезень коефіцієнт завантаження транспортних засобів зріс на 33,33 % (з 60 % до 80 %), що вказує на ефективніше використання транспортних ресурсів.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності логістичних заходів ТОВ «Укролія»

Заходи	Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Впровадження системи управління складом (WMS)	Точність інвентаризації (%)	85	98	13	15,29
Оптимізація транспортних маршрутів	Середня вартість перевезення (грн/км)	5	4	-1	-20,00
Консолідація вантажів «об'єднані» перевезення	Коефіцієнт завантаження транспортних засобів (%)	60	80	20	33,33
Встановлення альтернативних постачальників	Кількість випадків дефіциту товару на складі в рік	12	3	-9	-75,00

Примітка. Розроблено автором

Встановлення альтернативних постачальників значно зменшило кількість випадків дефіциту товару на складі – з 12 до 3 на рік, тобто на 75 %, що є показником підвищення надійності постачання та кращого управління запасами. У сукупності ці заходи демонструють високу результативність, спрямовану на підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат і покращення рівня обслуговування клієнтів.

Очікується, що розроблені заходи сприятимуть суттєвому зростанню ефективності. Наприклад, автоматизація складу (WMS) майже виключила помилки у обліку та забезпечила зміну обсягу логістичних операцій без збільшення затрат на персонал, а оптимізація маршрутів транспортування знизила питомі витрати на перевезення приблизно на 20 %. Таким чином, комплекс заходів з оптимізації ланцюга поставок дозволяє досягти значної економії ресурсів та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Отже, поєднання стратегічного планування, оптимізаційних заходів та інноваційної складової формує комплексний підхід до вдосконалення логістики

ТОВ «Укролія». Це забезпечить стійкий розвиток ланцюга поставок підприємства, скорочення затрат та підвищення якості логістичних послуг, що відповідає сучасним вимогам конкурентоспроможності.

В табл. 3.7 обґрунтуємо ефективність розробленого проєкту.

Таблиця 3.7 – Обґрунтування економічної доцільності реалізації розробленого проєкту

Показник	Значення	Рішення
NPV	299230	Проект потрібно прийняти
PI	1,35	Проект потрібно прийняти
ROI	-59,5% 30%	Проект потрібно прийняти
Сер прибуток за рік	177000	Проект потрібно прийняти
Час окупності	2,09 роки	Проект потрібно прийняти

Примітка. Розроблено автором

Результати економічної оцінки підтверджують доцільність впровадження проєкту підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Укролія». Усі ключові фінансово-економічні показники свідчать про позитивну ефективність інвестицій. Чиста приведена вартість (NPV) становить 299 230 грн, що є прямим свідченням економічної вигоди від реалізації проєкту. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,35, тобто кожна гривня інвестицій приносить 1,35 грн доходу, що перевищує критичний поріг (>1). Середній прибуток на рік прогнозується на рівні 177 000 грн, що свідчить про стабільну фінансову віддачу. Час окупності проєкту становить 2,09 роки, що є прийнятним показником для логістичних інвестицій. ROI (рентабельність інвестицій) з урахуванням податкових та амортизаційних коригувань складає 30 %, що також підтверджує привабливість проєкту.

Отже, впровадження розробленого проєкту є економічно обґрунтованим, забезпечує високу віддачу від інвестицій, швидку окупність та довгостроковий прибуток, що робить його доцільним для реалізації на практиці.

Результати проведеного обґрунтування свідчать про комплексний і раціональний підхід до удосконалення логістичної системи ТОВ «Укролія». Запропоновані заходи охоплюють усі ключові елементи логістичного ланцюга – від автоматизації складу (WMS) та оптимізації транспорту (TMS) до впровадження аналітичних і цифрових рішень (IoT, Big Data, blockchain). Фінансово-економічний аналіз підтверджує доцільність інвестицій: NPV є позитивним і становить 299 230 грн, PI перевищує одиницю (1,35), а середній річний прибуток – 177 000 грн. Окупність проєкту становить 2,09 роки, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Крім того, реалізація проєкту забезпечить скорочення логістичних витрат на 20–25 % і підвищення точності обліку, надійності постачання та рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином, проєкт є як економічно вигідним, так і стратегічно виправданим, оскільки створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку в умовах змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. Розроблений проєкт є комплексним стратегічним планом удосконалення логістики ТОВ «Укролія», що передбачає оптимізацію складських і транспортних процесів, управління логістичними ризиками та активне впровадження цифрових технологій. Основною метою є підвищення ефективності ланцюга поставок шляхом зменшення витрат, покращення точності обліку та підвищення гнучкості логістичної системи. Проєкт демонструє доцільність поєднання стратегічного планування, інноваційного розвитку та операційної оптимізації. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для стійкого розвитку логістичної системи підприємства, зниження

витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів і загальної конкурентоспроможності ТОВ «Укролія» в умовах динамічного ринку та зовнішніх викликів.

2. Результати проведеного обґрунтування свідчать про комплексний і раціональний підхід до удосконалення логістичної системи ТОВ «Укролія». Запропоновані заходи охоплюють усі ключові елементи логістичного ланцюга – від автоматизації складу (WMS) та оптимізації транспорту (TMS) до впровадження аналітичних і цифрових рішень (IoT, Big Data, blockchain). Фінансово-економічний аналіз підтверджує доцільність інвестицій: NPV є позитивним і становить 299 230 грн, PI перевищує одиницю (1,35), а середній річний прибуток – 177 000 грн. Окупність проєкту становить 2,09 роки, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Крім того, реалізація проєкту забезпечить скорочення логістичних витрат на 20–25 % і підвищення точності обліку, надійності постачання та рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином, проєкт є як економічно вигідним, так і стратегічно виправданим, оскільки створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку в умовах змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, сформовано наступні висновки.

1. Логістична діяльність є комплексною системою, що охоплює всі етапи від постачання товарів до їх доставлення кінцевому споживачу. Кожен із суміжних елементів, таких як управління ланцюгами поставок, транспортування, складування, закупівлі, розподіл, інформаційні системи та контроль якості, сприяє досягненню головної мети логістики — ефективного управління потоками товарів, послуг і інформації. Взаємозв'язок між цими елементами підкреслює важливість інтегрованого підходу для оптимізації всіх процесів у ланцюзі постачання та забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

2. Логістика є критичним елементом бізнесу, оскільки ефективне управління потоками товарів та інформації забезпечує зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Оцінка її ефективності здійснюється як кількісними, так і якісними методами. Кількісні методи дозволяють виміряти витрати, час доставки та рівень запасів, в той час як якісні методи, такі як експертні оцінки, SWOT-аналіз та оцінка задоволеності клієнтів, дозволяють врахувати суб'єктивні фактори та організаційні аспекти. Оцінка ефективності логістики допомагає виявити проблеми, оптимізувати процеси і підвищити загальну результативність, що в кінцевому підсумку сприяє стабільному розвитку і прибутковості підприємства.

3. Інтеграція логістичних функцій в загальну стратегію підприємства є основою для досягнення високої ефективності, зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності. Логістика стає не лише інструментом для оптимізації внутрішніх процесів, а й стратегічним ресурсом, який допомагає підприємствам адаптуватися до змін ринку, покращувати взаємодію з партнерами і споживачами та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Інтеграція логістики дозволяє підприємствам досягати максимальних результатів, мінімізуючи ризики та забезпечуючи високу ефективність операцій.

4. ТОВ «Укролія» є одним із ключових гравців на ринку виробництва олії та тваринних жирів в Україні. Товариство відноситься за розмірами до середніх підприємств з чисельністю працюючих 364 осіб за даними 2024 р. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, в умовах воєнного стану та мобілізаційних процесів ТОВ «Укролія» відчуває проблеми при залучення нових кваліфікованих працівників. Продукція ТОВ «Укролія» реалізовується по всій території України через різні продуктові супермаркети та фірмові магазини.

5. ТОВ «Укролія» продемонструвало зростання в 2023 році за основними фінансовими показниками, зокрема за чистим доходом, який зріс на 38,4%. Однак у 2024 році спостерігається зниження доходів на 10,56%, що вказує на можливі проблеми з попитом або іншими зовнішніми чинниками. Операційні витрати підприємства значно зросли в 2023 році на 45,9%, але в 2024 році було досягнуто їх незначного зниження на 1,4%. Це свідчить про намагання оптимізувати витрати, хоча рівень витрат залишається високим. Валовий та операційний прибуток зросли в 2023 році, але у 2024 році значно знизились, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності та можливі труднощі в основному бізнесі. Продуктивність праці працівників зросла на 23,97% у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається її зниження на 15,72%. Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, що потребує уваги. Логістичний відділ є ключовим для ефективного постачання сировини та доставки продукції. Потрібно інвестувати в оновлення основних засобів, оскільки коефіцієнт зносу зростає, що вказує на необхідність модернізації техніки. Збільшення власного капіталу та основних засобів на 81,2% та 12,9% відповідно демонструє позитивну динаміку в розвитку виробничих потужностей підприємства. Рентабельність сукупного капіталу та продукції значно знизилась у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу та зростання витрат. Підвищення залишків оборотних засобів на 56,3% вказує на більшу ліквідність підприємства, що покращує здатність оперативно реагувати на змінювані потреби ринку. Кількість працівників зросла на 11,7% за 2022-2024 роки, що відповідає зростанню

виробничих потужностей підприємства, а стабільна частка управлінців свідчить про ефективну організацію управлінської діяльності. Результати дослідження свідчать про необхідність глибокого аналізу логістичної діяльності.

6. Аналіз сильних сторін свідчить, що «Укролія» має сильну внутрішню базу (стабільні постачання сировини, високу якість продукції, солідні експортні позиції), а також діє за стандартами, що відповідають провідним світовим практикам. Водночас серед слабких сторін слід зазначити залежність від обмежених транспортних коридорів (переважно морських) та високі витрати на логістику. До можливостей підприємства належать вихід на нові ринки (ЄС, США), завдяки зростаючому попиту на органічну олію та підтримці державних програм. Серед загроз – насамперед військові і політичні ризики, які можуть впливати на маршрути доставки (блокада портів, санкції), а також підвищення цін на сировину і паливо. Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує необхідність розробки стратегії, яка б укріплювала внутрішні переваги та мінімізувала вразливості у зовнішньому середовищі.

7. Розроблений проєкт є комплексним стратегічним планом удосконалення логістики ТОВ «Укролія», що передбачає оптимізацію складських і транспортних процесів, управління логістичними ризиками та активне впровадження цифрових технологій. Основною метою є підвищення ефективності ланцюга поставок шляхом зменшення витрат, покращення точності обліку та підвищення гнучкості логістичної системи. Проєкт демонструє доцільність поєднання стратегічного планування, інноваційного розвитку та операційної оптимізації. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для стійкого розвитку логістичної системи підприємства, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів і загальної конкурентоспроможності ТОВ «Укролія» в умовах динамічного ринку та зовнішніх викликів.

8. Результати проведеного обґрунтування свідчать про комплексний і раціональний підхід до удосконалення логістичної системи ТОВ «Укролія». Запропоновані заходи охоплюють усі ключові елементи логістичного ланцюга –

від автоматизації складу (WMS) та оптимізації транспорту (TMS) до впровадження аналітичних і цифрових рішень (IoT, Big Data, blockchain). Фінансово-економічний аналіз підтверджує доцільність інвестицій: NPV є позитивним і становить 299 230 грн, PI перевищує одиницю (1,35), а середній річний прибуток – 177 000 грн. Окупність проєкту становить 2,09 роки, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Крім того, реалізація проєкту забезпечить скорочення логістичних витрат на 20–25 % і підвищення точності обліку, надійності постачання та рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином, проєкт є як економічно вигідним, так і стратегічно виправданим, оскільки створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку в умовах змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахромкін Є.М., Хорошилова І.О., Кучменко В.О. Удосконалення механізму управління транспортною системою міста: монографія. Харків: Бровін О.В., 2019. 254 с.
2. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
3. Варавська А.С., Черніхова О.С. Оптимізація транспортно-логістичних процесів. *Авіація, промисловість, суспільство*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Кременчуц. льотний коледж. Наук. парк «Наука та безпека». Кременчук–Харків: ХНУВС, 2023. С. 727-729.
4. Городко М.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 63-67.
5. Данилків Х.П., Горбова Х.В., Побурко О.Я. Інноваційний розвиток транспортної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 4. Т. 28. С. 31-35.
6. Драчук Ю., Трушкіна Н. Шляхи оптимізації логістичної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення економіки України. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. 2023. Kraków, Poland. С. 32-37.
7. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції*. 2020. С. 208-209.
8. Загальна інформація про ТОВ «Укролія». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31577685> (дата звернення: 17.06.2025).
9. Іванов С. В. Транспортно-логістичні кластери в контексті розвитку транспортної системи України та окремо взятого економічного району. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 15-22.

10. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 185-192.
11. Качуровський С.В. Сучасні тренди E-COMMERCE в логістиці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2018. № 892. С. 100-105.
12. Коваленко О.Г., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65-70
13. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 242-248
14. Козак Л.С., Федорук О.В. Особливості формування ефективної моделі інноваційного розвитку транспортнодорожнього комплексу України. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 53-60.
15. Колесников С.О., Володченко В.В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 49–56
16. Колот О. Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (36). С. 174-182.
17. Костирко А. Г., Живченко К. В., Демчишин В. Д. Стан і перспективи вітчизняної транспортної логістики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6 (23). С. 303-308.
18. Криворучко О.М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (гол. ред.) та ін. Харків, 2020. Вип. 36. С. 129-140.*
19. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 136-149.

20. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 22-29.
21. Кустріч Л.О. Інновації в сфері логістичного менеджменту. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 3 (129). С. 68-73.
22. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135-139.
23. Логістика під час війни в Україні. URL: <https://glc.in.ua/uk/logistika-vo-vremya-voynu-v-ukraine/> (дата звернення: 10.05.2025).
24. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html (дата звернення: 10.05.2025).
25. Логутова Т.Г., Полторацький М.М. Сучасний стан транспортної інфраструктури України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(12). Том 2. С. 8-14.
26. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430-435.
27. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Формування агрологістичних хабів в умовах воєнного часу як засобу підвищення ефективності управління підприємствами аграрної сфери. Російсько-українська війна (2014-2022): історичні, політичні, культурно-освітні, релігійні, економічні та юридичні аспекти: колективна монографія. Рига, Латвія: «Baltija Publishing», 2022. С. 204-210.
28. Макаренко Н.О., Данько Ю.І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 75-86.

29. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
30. Мельникова К.В. Ефективність діяльності логістичних систем. *БізнесІнформ*. 2021. Вип. 12. С. 283-287.
31. Михайличенко К. Транспортна стратегія у національних інтересах України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 82-94.
32. Михайлов С.В. Формування системи менеджменту підприємницьких структур інноваційних кластерів. *Економічна наука. Серія: Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 23. С. 53-59.
33. Міценко Н.Г., Міщук І.П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 68. С. 20-27.
34. Огієнко С.О., Сумець О.М. Обґрунтування важливості застосування логістичного менеджменту в діяльності підприємств. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 квітня 2024 р. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 2. С. 113-116.
35. Опендатабот ТОВ «Укролія». URL: <https://opendatabot.ua/c/31577685> (дата звернення: 17.06.2025).
36. Офіційний сайт ТОВ «Укролія». URL: <https://www.ukroliya.com/uk/> (дата звернення: 17.06.2025).
37. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95-102.
38. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 151-154.

39. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Том 12. Випуск 3. С. 42-50.
40. Транспортна складова Угоди про асоціацію: стан виконання і перспективи. Грудень 2019 року.: Доповідь УС ПГС. URL: <https://cutt.ly/xxkoNMd> (дата звернення: 17.06.2025).
41. Трушкіна Н.В., Сербіна Т.В. Сутність поняття «міжнародна логістика». *Theoretical and science bases of actual tasks*. 2022. Т. 14. С. 137-140.
42. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія / Череп А.В. та ін.; за ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Біла К.О., 2019. 467 с.
43. Фалович Н. Дубчак О. Впровадження штучного інтелекту в логістиці: майбутнє логістичної галузі. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“*, 30 листопада 2023 року. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 143-144.
44. Чернега І.І., Хахалін М.В. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. *Innovations in Scientific Research: World Experience and Realities: XVIII International scientific and practical conference*. April 10-12, 2024. Riga, Latvia. International Scientific Unity, 2024 С. 191-194.
45. Чугуй К.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації поточкових процесів на підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. науково-практ. Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 97-98.
46. Alan Harrison, Remko van Hoek. *Logistics Management and Strategy Competing Through the Supply Chain*. 6th Edition, 2019. 317 p. URL: <https://bit.ly/3fVfHvD> (дата звернення: 26.06.2025).

47. ERP-система для малого бізнесу, переваги та ризики. URL: <https://www.netsoft.com.ua/ERP-systema-dlya-maloho-biznesu.html> (дата звернення: 26.06.2025).
48. Küpper, H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 5., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2008. 150 p.
49. Pfohl, H.-Chr. Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7., korrigierte und aktualisierte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 2004. 224 p.
50. Schulte, Chr.: Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2009. 345 p.
51. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide, Jun 18 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101> (дата звернення: 26.06.2025).
52. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15533298#express-universal-file> (дата звернення: 17.06.2025).

ДОДАТКИ