

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«13» червня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№12 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Удосконалення логістичного менеджменту підприємства харчової
індустрії на засадах оптимізації витрат»

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Борецька Валерія Анатоліївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Сторожук О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД
Тетяні РЯБОВОЛИК
здобувачки вищої освіти 4 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Борецької Валерії Анатоліївни
(прізвище, ініціали)

ЗАЯВА

Даною заявою я підтверджую, що була проінформована про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральноукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згодна на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомо того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.05.2025 р.

Підпис _____

* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
канд. екон. наук, доценту
РЯБОВОЛИК Тетяні Федорівні
здобувачки першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Борецької Валерії Анатоліївни
групи МЕ-21
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Удосконалення логістичного менеджменту підприємства харчової індустрії на засадах оптимізації витрат» за матеріалами практики на підприємстві ПОГ АПВТ «Фірма Ласка».

«27» січня 2025 р.

(підпис здобувача)

ПОГОДЖЕНО:
Керівник кваліфікаційної роботи
Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О.В.

«27» січня 2025 р.

(підпис керівника)

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економічний

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ЕМКД
канд. екон. наук, доцент
Тетяна РЯБОВОЛИК

«27» __ січня __ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ Борецька Валерія Анатоліївна

1. Тема роботи: Удосконалення логістичного менеджменту підприємства харчової індустрії на засадах оптимізації витрат

2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту: 13 червня 2025 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного менеджменту підприємства харчової індустрії шляхом оптимізації витрат, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та їх економічній стійкості. Для реалізації поставленої мети кваліфікаційної роботи авторка визначила та успішно вирішила такі центральні завдання: вивчені теоретичні основи логістичного менеджменту у харчовій індустрії; проведено економічний аналіз логістичного менеджменту та витрат з використанням матеріалів ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»; розроблено практико-орієнтовані напрямки удосконалення логістичного менеджменту ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» на засадах оптимізації витрат.

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичні основи логістичного менеджменту у харчовій індустрії	Сторожук О.В.		
2. Економічний аналіз логістичного менеджменту та витрат ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»	Сторожук О.В.		
3. Напрямки удосконалення логістичного менеджменту ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» на засадах оптимізації витрат	Сторожук О.В.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	10.03.2025	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	24.03.2025	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	17.05.2025	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	04.06.2025	Виконано
5.	Отримання відгуку наукового керівника	06.06.2025	Виконано
6.	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	13.06.2025	Виконано

Дата видачі завдання
«27» січня 2025 р.

Підпис керівника _____

Сторожук О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання
«27» січня 2025 р.

Підпис здобувача вищої освіти _____

Борецька В.А.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ХАРЧОВІЙ ІНДУСТРІЇ.....	7
1.1. Сутність і значення логістичного менеджменту	7
1.2. Основні компоненти логістичної системи підприємства	10
1.3. Логістичні витрати в системі менеджменту підприємства харчової індустрії.....	15
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВИТРАТ ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА».....	21
2.1. Характеристика специфіки господарської діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»	21
2.2. Діагностика фінансово-економічних результатів діяльності ПОГ «АПВТ» Фірма Ласка»	25
2.3. Аналіз логістичного менеджменту в загальній системі управління підприємством харчової індустрії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОГ АПВТ «ФІРМА ЛАСКА» НА ЗАСАДАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ.....	42
3.1. Формування підходів до оптимізації організаційного забезпечення логістичного менеджменту підприємства харчової індустрії.....	42
3.2. Поліпшення управління витратами в системі логістичного менеджменту на основі ABC-аналізу.....	47
3.3. Стратегічний підхід до оптимізації витрат у підприємстві харчової індустрії на базі впровадження логістичних змін.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Логістика у сучасній харчовій галузі стає все більш складною, вона охоплює не лише транспортування та зберігання, але й управління ланцюгами постачання, цифровізацію процесів, раціональну взаємодію з постачальниками та екологічні вимоги. Подібно до трансформаційних ініціатив, де важливим є клієнтський досвід, у логістичному менеджменті підприємства харчової індустрії актуальними стають швидкість доставки, якість продукції, прозорість ланцюга постачання та гнучкість. В умовах високої конкуренції та глобальних викликів (зміни клімату, перерв у ланцюгах постачання через війну, зростання вартості енергоносіїв) харчові підприємства змушені шукати шляхи зменшення витрат без втрати якості. Це вимагає системного підходу до логістики та її оптимізації й управління.

Зазначені аспекти розвитку логістичного менеджменту на підприємстві харчової індустрії, а також необхідність пошуку рішень стосовно оптимізації логістичних витрат різного походження, доводять практичну та економічну актуальність теми цієї кваліфікаційної роботи.

Різні вчені досліджують проблеми логістичного менеджменту, а також питання управління матеріальними потоками та стратегічні аспекти логістичних систем. Зокрема, це: Гринів Н.Т., Равліковська А.А., Крикавський Є.В., Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г., Мельникова К.В., Смерічевська С.В., Міценко Н.Г., Озарко К. С., Челомбитько В. В., Окландер М.А., Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І., інші.

Результати їх наукових праць заклали основу для подальших досліджень у цій сфері, в якій залишається ще багато «білих плям», зокрема що стосуються питання покращення логістичного менеджменту на засадах оптимізації витрат, чого вкрай потребують українські підприємства харчової індустрії.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного менеджменту підприємства харчової індустрії шляхом оптимізації витрат, що сприятиме підвищенню

ефективності функціонування підприємства та їх економічній стійкості.

Для реалізації поставленої мети кваліфікаційної роботи авторка визначила та успішно вирішила такі центральні завдання:

- вивчені теоретичні основи логістичного менеджменту у харчовій індустрії;

- проведено економічний аналіз логістичного менеджменту та витрат з використанням матеріалів ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»;

- розроблено практико-орієнтовані напрямки удосконалення логістичного менеджменту ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» на засадах оптимізації витрат.

Об'єкт дослідження – процеси логістичного менеджменту на підприємстві харчової індустрії.

Предмет дослідження – методи та інструменти оптимізації витрат у системі логістичного управління підприємством харчової індустрії.

Методи дослідження, застосовані у кваліфікаційній роботі: огляд історичного розвитку логістичного менеджменту, трактувань терміну різними авторами та наукових підходів до управління логістичними процесам – для узагальнення наукових знань; економіко-аналітичний метод, графічний та табличний методи – під час аналізу логістичного менеджменту підприємства та оцінки доцільності понесених витрат; системний підхід та концептуальне моделювання – в розробці організаційної структури та моделі логістичної функції; метод оптимізації – з метою вироблення пропозицій для подальшого ухвалення рішень щодо скорочення витрат та зміни логістичних процесів на основі АВС-аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять науково-проблемні статті, опубліковані у авторитетних виданнях, посібники та підручники, фінансова звітність підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», результати авторських теоретичних розробок, аналітичні висновки, сформульовані на основі спілкування з керівником практики від підприємства, матеріали доповідей спікерів на конференціях, а також дані, отримані з інтернет-ресурсів.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у тому, що запропоновані інструменти зниження логістичних витрат дозволить харчовим підприємствам більш ефективно використовувати свої ресурси, мінімізувати втрати на всіх етапах логістичного ланцюга та підвищити рентабельність, а підтримка стратегічного переходу логістики з операційного рівня на рівень бізнес-стратегії дасть змогу логістичному менеджменту стати джерелом суттєвих конкурентних переваг.

За підсумками кваліфікаційної роботи опубліковано авторські тези доповіді: «Проблеми та перспективи сучасного логістичного менеджменту», основною ідеєю якої став аналіз логістичного менеджменту в умовах економічної кризи та глобальних викликів та окреслення перспектив розвитку логістичного менеджменту через автоматизацію, цифровізацію, впровадження інновацій та екологічних технологій.

Обсяг та структура роботи. Обсяг кваліфікаційної роботи – 65 сторінок основної частини без додатків. До складу кваліфікаційної роботи увійшли такі структурні частини: вступ, три розділи, висновки. Список використаних літературних джерел складено із 48 пунктів. Додатки викладені на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ХАРЧОВІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1. Сутність і значення логістичного менеджменту

Логістичний менеджмент є невід'ємною складовою сучасного управління підприємствами, спрямованою на ефективну організацію та контроль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Його головною метою є оптимізація процесів постачання, виробництва, зберігання та розподілу продукції, що сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та покращенню конкурентоспроможності компанії.

Логістичний менеджмент відіграє ключову роль в управлінні підприємствами, забезпечуючи ефективне планування, організацію та контроль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Його історичний розвиток можна поділити на кілька етапів. Термін «логістика» походить від давньогрецького слова «logistikos», що означає «мистецтво обчислення». У Стародавній Греції та Римській імперії логістика була пов'язана з військовим мистецтвом управління ресурсами та забезпеченням військ [15].

У Візантійській імперії логістиками називали посадових осіб, відповідальних за розподіл продовольства. Згодом логістика залишалася переважно військовою дисципліною, спрямованою на забезпечення армій.

Після Другої світової війни логістика почала переходити з військової сфери до комерційної. У 1960-х роках з'явився логістичний підхід до управління матеріальними потоками в сфері обігу, що включав інтеграцію транспортування, складування та інших функцій. У 1980-х роках логістика охопила виробничі процеси, а в 1990-х стала стратегічною функцією, інтегруючи всі аспекти постачання та дистрибуції [12; 22].

Сьогодні логістичний менеджмент є комплексною наукою, що об'єднує планування, реалізацію та контроль ефективного переміщення і зберігання

товарів, послуг та інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів. Він сприяє зниженню витрат, покращенню обслуговування та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, логістичний менеджмент еволюціонував від військової дисципліни до невід’ємної частини сучасного бізнес-управління.

Сучасні економісти не мають єдиної думки щодо визначення терміну «логістичний менеджмент». У табл. 1.1 наведено кілька найбільш поширених наукових поглядів на цей термін.

Таблиця 1.1 – Наукові погляди на визначення терміну «логістичний менеджмент»

Автор(и)	Сутність визначення	Основний фокус
Авраменко О. В.	Логістичний менеджмент як ключовий елемент підвищення рентабельності підприємства	Елемент зміцнення економічної ефективності та рентабельності
Крикавський Є.В.	Поєднання логістики та менеджменту як цілісної системи управління матеріальними та інформаційними потоками	Інтеграція логістики та менеджменту
Окландер М.А.	Акцент на функціях логістики підприємства, включаючи розробку стратегії та управління поточковими процесами	Акцент на функціях
Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І.	Координація логістики з маркетингом, продажами, виробництвом та фінансами для створення цілісного механізму управління	Інтеграційні підходи до логістики

Джерело: [1; 12; 25; 31]

Ефективне функціонування логістичної системи підприємства базується на концепції загальних витрат, що передбачає розгляд логістичного ланцюга як єдиного інтегрованого об’єкта з метою мінімізації сукупних витрат. Важливим аспектом є особистість менеджера з логістики. Так, вчені вважають, що необхідно обирати менеджера з логістики, який повністю відповідає вимогам конкретної посади, а не адаптувати посадові обов’язки під вже

наявного працівника. Важливо, щоб посадова структура визначалася стратегічними потребами підприємства, а не особистістю кандидатів [46].

Логістичний менеджмент у контексті геополітичних викликів та змін сьогодні потребує інноваційних логістичних рішень на підставі аналізу потенційного використання цифрових технологій, включаючи штучний інтелект та блокчейн, для оптимізації логістичних процесів та підвищення їхньої стійкості. Дослідження можливостей розширення сухопутних коридорів, зміцнення залізничного сполучення та модернізації портової інфраструктури також є нагальним питанням сучасного логістичного менеджменту в Україні. Огляд механізмів та стратегій, які застосовують європейські партнери для підтримки української логістичної системи в умовах кризи, розгляд питання зменшення негативного впливу на довкілля в умовах модернізації транспортних шляхів та аналіз вартості адаптації логістичних систем, прогнозування потенційної рентабельності нових маршрутів та структуризація підтримки з боку держави та міжнародних організацій – це неповний перелік питань, які перебувають у колі проблем українських підприємств та тісно переплетені із логістикою та менеджментом.

Логістичний процес, як складова ефективної економіки, зазнав суттєвих трансформацій унаслідок збройної агресії російської федерації. Підприємства харчової індустрії, що є критично важливими для продовольчої безпеки країни, опинилися перед новими викликами, що спричинили необхідність адаптації та оперативного переосмислення бізнес-логістики.

На початковому етапі військових дій українські підприємства зазнали значних труднощів, пов'язаних із блокуванням традиційних логістичних маршрутів, зокрема морських шляхів для експорту зернових та продовольчих товарів. Внаслідок обмеження доступу до портової інфраструктури, підприємства змушені були шукати альтернативні механізми постачання продукції, що призвело до логістичного колапсу в сегменті сухопутних перевезень. Попри усі складні моменти, підприємства харчової індустрії застосовують низку рішень для забезпечення безперервності постачань.

1.2. Основні компоненти логістичної системи підприємства

Компоненти логістичної системи підприємства мають багатоваріантне наповнення. Автори-дослідники проблем логістичного менеджменту дивляться на це питання з різних боків і через призму різних підходів. Так, науковці Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г., обґрунтовуючи поняття та базові принципи менеджменту логістичних процесів у системі управління підприємством, акцентують увагу на системному управлінні потоками ресурсів, що включає інтеграцію постачання, виробництва та дистрибуції для забезпечення стійкого економічного розвитку [13].

Доцентка ХНЕУ ім. С. Кузнеця Мельникова К.В. виокремлює такі основні компоненти логістичної системи підприємства, як стратегічне та оперативне планування логістичних процесів, узгодження дій усіх учасників ланцюга постачання, моніторинг ефективності логістичних операцій, та постійне покращення процесів складування, транспортування, вантажопереробка, управління запасами та обробка замовлень. Зрештою, згадана вище авторка ураховує також інтеграцію, тобто взаємозв'язок логістичного менеджменту з фінансовим, операційним менеджментом, інформаційними технологіями та маркетингом [18]. Ці компоненти спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Науковці Савенко І. І., Седіков Д. В. зосереджуються на оптимізації логістичних процесів, використовуючи логістичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності та скорочення витрат [36].

Полянська А. С. розглядає інтегрований підхід до управління, де логістика є частиною ланцюга постачання, що дозволяє підприємству ефективно керувати матеріальними потоками [30]. Інтегрований підхід до управління логістикою, який розглядає Полянська А. С., має кілька ключових особливостей та переваг. По-перше, авторка розглядає логістику як невід'ємну частину загального управління підприємством, що включає постачання,

виробництво, дистрибуцію та обслуговування клієнтів. По-друге, логістика, на погляд науковиці, логічно поєднується з фінансовим менеджментом, маркетингом, інформаційними технологіями та операційним управлінням. Цей підхід є особливо актуальним для підприємств, що працюють в умовах нестабільного ринку, оскільки він дозволяє ефективно управляти ресурсами та забезпечувати стійкість бізнесу.

Основні компоненти логістичної системи підприємства можна подати у вигляді кількох ключових елементів, кожен з яких має свою роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Це, першочергово, матеріальні потоки, тобто фізичні товари або сировина, які проходять через різні етапи логістичної системи (від постачальників до кінцевих споживачів). Цей процес охоплює транспортування, зберігання та обробку товарів на різних етапах ланцюга поставок. Інформаційні потоки, а саме системи, що забезпечують обмін даними про стан товарів, транспортування, запаси тощо. Це все важливе для прийняття рішень, планування та моніторингу процесу.

Транспорт є одним із основних елементів логістики. Він забезпечує переміщення товарів між постачальниками, виробничими підприємствами, складами і кінцевими споживачами. Вибір транспорту залежить від характеру товарів, відстані та витрат, а часом – від політичних рішень.

Складські приміщення для зберігання сировини, готової продукції та напівфабрикатів охоплюють управління запасами, контролювання товарів і організацію ефективного зберігання. Управління запасами, іншими словами це, процеси, що забезпечують оптимальний рівень запасів, зменшення витрат на зберігання і забезпечення безперервного виробництва. Це включає планування запасів, моніторинг і коригування їх рівнів.

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища логістичні системи стають дедалі складнішими, вимагаючи ефективної координації як інформаційних, так і фінансових потоків. Інформаційна підсистема виконує ключову роль у забезпеченні оперативної автоматизації логістичних процесів, обробці й передачі даних, а також у здійсненні

контролю й аналітичного супроводу логістичних показників. Впровадження захищених каналів зв'язку, підвищення рівня кіберзахисту та спрощення аналітичних інструментів з урахуванням інтенсифікованої підготовки персоналу створює передумови для зменшення інформаційного дрейфу, тобто втрат або спотворень даних у процесі прийняття рішень [7; 23; 33].

Фінансова підсистема, зі свого боку, зорієнтована на управління витратами, аналіз ефективності логістичних процесів, бюджетування та контроль за фінансовими потоками. В умовах зростаючої економічної складності актуалізується необхідність у кризових моделях управління, що базуються на принципах адаптивності та оперативного перерозподілу ресурсів. Таке функціонування фінансової підсистеми передбачає не лише раціоналізацію витрат, а й зниження фінансових ризиків завдяки гнучкості у визначенні пріоритетів для критично важливих логістичних операцій.

Таким чином, підвищення ефективності логістики можливе лише за умови цілісного підходу до інтеграції складних інформаційних і фінансових процесів, де раціоналізм, інтенсифікована підготовка кадрів та подолання дрейфу рішень відіграють системоутворювальну роль.

У табл. 1.2 висвітлені базові компоненти логістичної системи та особливості трансформації їх функцій під час воєнного стану.

Така адаптація логістичних компонентів дозволяє підприємствам функціонувати ефективно навіть у складних умовах, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільність бізнес-процесів.

Ще один важливий момент, про який потрібно згадати у. Логістичний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Оцінювання ефективності логістичних процесів ґрунтується на системі показників, які дають змогу аналізувати продуктивність, витрати, якість сервісу та рівень адаптивності до змін. Вибір відповідних індикаторів є визначальним фактором для стратегічного управління та удосконалення логістичних операцій.

Таблиця 1.2 – Компоненти логістичної системи

№	Компонент логістичної системи	Основні функції	Трансформація функцій в період воєнного стану
1	Постачальницька підсистема	Управління закупівлями, вибір постачальників, контроль якості сировини, управління запасами матеріалів та комплектуючих	Диверсифікація постачальників, пошук альтернативних каналів поставок, перехід на локальних виробників, посилення контролю за логістичними ризиками
2	Виробнича підсистема	Оптимізація виробничих процесів, управління ресурсами, планування випуску продукції, контроль якості	Адаптація виробничих процесів до обмежених ресурсів, впровадження швидких змін у виробничих лініях, зниження залежності від імпорتنих компонентів
3	Складська підсистема	Організація зберігання матеріалів та готової продукції, управління складськими запасами, автоматизація складських процесів	Перехід на мобільні складські рішення, зменшення стратегічних запасів, впровадження прискореної ротації товарів
4	Транспортна підсистема	Організація перевезень, вибір транспортних засобів, оптимізація маршрутів доставки, контроль транспортних витрат	Зміна маршрутів через небезпечні зони, використання військової логістики, перехід на менш вразливі транспортні засоби
5	Збутова підсистема	Управління замовленнями, вибір каналів дистрибуції, контроль рівня обслуговування споживачів, організація маркетингових заходів	Підсилення онлайн-каналів продажу, адаптація умов обслуговування до кризових ситуацій, зниження залежності від традиційних роздрібних мереж
6	Інформаційна підсистема	Автоматизація логістичних процесів, обробка та передача даних, контроль і аналіз логістичних показників	Інтеграція захищених каналів зв'язку, посилення кіберзахисту, спрощення та автоматизація аналітичних інструментів
7	Фінансова підсистема	Управління витратами, аналіз ефективності логістичних процесів, бюджетування, фінансовий контроль	Оптимізація витрат через кризові моделі управління, перерозподіл фінансових ресурсів для критично важливих логістичних операцій

Джерело: [1; 3; 4; 5; 12; 13; 15]

Критерії ефективності логістичного процесу можна класифікувати за трьома рівнями. Спершу, це економічна ефективність, а саме урахування

галузевих особливостей підприємства та його продукції, можливість порівняльного аналізу в межах галузі, охоплення всіх аспектів логістичної діяльності, оптимізація кількості показників для зручного використання, можливість розрахунку на основі фінансової звітності та урахування взаємозв'язків між показниками.

Ключовим аспектом ефективного логістичного управління є клієнтський досвід (CX) та клієнтський сервіс (CS). CX охоплює весь шлях клієнта – від першого контакту до після продажного обслуговування. CS є частиною CX і відповідає за вирішення проблем після покупки. Аналіз ефективності логістичних процесів має враховувати точки дотику з клієнтом, від моменту ознайомлення з компанією до формування лояльності та адвокації бренду.

Ефективність логістичного менеджменту залежить від системного підходу до оцінювання показників, зокрема економічних, операційних та клієнтських аспектів. Формування інтегрального показника ефективності дозволяє оцінити логістичну діяльність підприємства з різних позицій, виявляючи сильні та слабкі сторони. У сучасних умовах управління логістикою потребує адаптивності до змін та інтеграції новітніх технологій у процеси аналізу ефективності.

Традиційні ієрархічні моделі управління логістикою можуть ускладнювати адаптацію до швидких змін ринку та вимог споживачів, що пояснює зростаючу популярність гнучких, децентралізованих підходів. Відмова від бюрократичних механізмів і перехід до моделей, заснованих на зворотному зв'язку, дозволяє підприємствам досить швидко реагувати на запити клієнтів та оптимізувати ланцюги постачання. Уповноваження співробітників відіграє ключову роль у зменшенні вузьких місць у логістичних процесах, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності. Таким чином, модернізація логістичної системи передбачає баланс між структурованими управлінськими процесами та гнучкістю прийняття рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Логістичні витрати в системі менеджменту підприємства харчової індустрії

Важливим показником, що характеризує ефективність логістики, є рівень логістичних витрат. Україна є країною з високими логістичними витратами, що значно впливає на ефективність економіки країни загалом.

У разі ускладнення ланцюгів постачання, змін у системі замовлень, зростання вимог клієнтів до якості обслуговування зростає частка логістичних витрат. Ефективність управлінського процесу може впливати як на збільшення, так і на зниження величини логістичних витрат. Різноманітність та велика кількість факторів, що впливають на логістичні витрати, свідчать про те, що при управлінні ними необхідно введення цілісної системи вимірювань і оцінки ситуації та безлічі параметрів, а не тільки розмірів витрат. Необхідність оптимізації політики управління логістичними витратами існує у більшості вітчизняних виробничих підприємств. Рішення стосовно витрат впливають на усі аспекти діяльності, а також обумовлені ними. Потрібно оцінювати комплекс заходів фінансового, товарного маркетингового, виробничого плану з тим, щоб узгодити потреби і проблеми. В табл. 1.3 представлені основні фактори, що впливають на оптимальну величину логістичних витрат.

Розрізняють такі логістичні витрати: постійні витрати, незалежні від обсягу виробництва і реалізації продукції, тобто незалежні від інтенсивності матеріальних потоків. Сюди, зокрема, входять витрати на оренду складських приміщень; змінні витрати, які залежать від інтенсивності матеріальних потоків, контрольованих фірмою. До них належать витрати на придбання сировини, транспортні витрати; загальна вартість, або загальна собівартість, як сума постійних і змінних витрат; середня вартість. Усі складові логістичні витрати можуть мати постійний або змінний характер, при реалізації якого покриваються як постійні, так і змінні витрати, але утворюється прибуток. Грамотне управління логістикою дає змогу не тільки знизити витрати, а й

підвищити ефективність усього ланцюжка поставок.

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на процес оптимізації управління логістичними витратами виробничого підприємства

Логістичні функції операції	Чинники формування логістичних витрат	
	Кількісні фактори	Якісні фактори
Надходження, обробка і оформлення замовлення	Величина та інші умови замовлення. Кількість замовлень. Частка витрат на одне замовлення	Масштаб застосування сучасних інформаційних технологій
Планування виробництва	Зміна обсягів господарської діяльності Матеріаломісткість продукції	Вимоги до якості продукції. Концентрація, спеціалізація, координація і інтеграція. Інноваційні технології.
Закупівля і поставка продукції	Розмір та частота замовлення. Виробнича програма. Графік запуску-випуску продукції. Ціни на сировину і матеріали, ефект масштабу в закупівлі. Обмеженість власного і позикового капіталу	Кредитно-грошова та податкова політика. Методи постачання і обслуговування. Діапазон ділової активності і фінансове становище підприємства
Складування і зберігання продукції	Розмір замовлення. Складські площі. Рівень і стан запасів. Рівень обладнання складів. Оборотність оборотних коштів	Використання сучасних концепцій управління.
Збут продукції	Територія зовнішніх і внутрішніх ринків. Сезонні коливання потреби в продукції. Темпи інфляції.	Конкурентоспроможність підприємства на ринку. Концентрація споживачів. Діяльність підприємств конкурентів. Прогноз кон'юнктури ринку
Доставка продукції споживачеві	Характер вантажів. Тарифні ставки транспортування, знижки. Маршрутизація перевезень.	Вимоги до умов транспортування. Завантаженість і збалансованість рейсів.

Джерело: [17; 18; 19; 22]

У контексті підприємств харчової індустрії логістичні витрати

набувають особливого значення через високу чутливість продукції до часових та температурних обмежень, а також через специфіку організації постачання, складування, транспортування та збуту товарів, що швидко псуються. Ефективний менеджмент у цьому секторі має враховувати не лише традиційні логістичні аспекти, але й зростаючі вимоги до якості, безпеки та оперативності поставок. Згідно з сучасними підходами, логістичні витрати у підприємствах харчової індустрії доцільно класифікувати за функціональними напрямками логістики. Так, закупівельна логістика охоплює витрати на пошук, закупівлю та доставку сировини, включаючи оплату за постачання, страхування поставок, контролювання температурного режиму.

Складська логістика включає витрати на обробку, зберігання (включаючи витрати на холодильне обладнання), а також на управління запасами з урахуванням строків придатності.

Виробнича логістика – це витрати на внутрішнє переміщення сировини та напівфабрикатів між етапами виробництва.

Транспортна логістика – витрати на транспортування готової продукції до споживачів або дистриб'юторських центрів. Особливо вагомими є витрати на спеціальний автотранспорт (ізотермічний, рефрижераторний), паливо, обслуговування, навантаження-розвантаження. Її мета фокусується на визначенні найзручнішого і найбільш вигідного економічного маршруту транспортування потрібного споживачеві обсягу ресурсів або товарів в заплановані та обумовлені договірними документами терміни.

Інформаційна логістика – витрати на підтримку інформаційної системи, яка забезпечує контроль і управління логістичними процесами (системи відстеження партій, автоматизація складського обліку тощо).

Зважаючи на динамічність ринку харчової продукції, підприємства змушені адаптувати системи менеджменту до оперативного аналізу логістичних витрат. Це означає детальну структурування витрат за логістичними процесами, інтеграцію управлінських систем обліку, орієнтацію на економічну результативність кожної логістичної функції.

Важливо також враховувати поведінку витрат при зміні обсягів діяльності: змінні (транспортні, пакування, короткострокове зберігання) та постійні (оренда складів, амортизація обладнання).

Через складність формалізації витрат, підприємства харчової галузі часто стикаються з проблемами при формуванні уніфікованої моделі класифікації. Це ускладнює планування, контроль і аналіз витрат, що, в свою чергу, впливає на загальну ефективність логістичної діяльності.

Логістична система підприємства складається з декількох взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Узгоджене функціонування всіх підсистем сприяє оптимізації бізнес-процесів, мінімізації витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та покращенню загальної конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних технологій і методів управління в логістичній системі дозволяє досягти високого рівня продуктивності, забезпечити стабільність постачання та створити ефективний механізм дистрибуції продукції.

У сучасному менеджменті підприємств харчової індустрії логістичні витрати є критично важливим фактором, який безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, прибутковість і загальну ефективність господарської діяльності. Значну частину логістичних витрат становлять витрати, пов'язані з управлінням товарними запасами: закупівля, зберігання, облік, транспортування та обслуговування.

Для підприємств харчової індустрії, де продукція має обмежений термін зберігання, особливо важливо формувати оптимальні товарні запаси. Надлишкові запаси призводять до збільшення витрат на зберігання, ризику псування продукції та втрат. Натомість нестача запасів спричиняє перебої в постачанні, втрату клієнтів і зниження рівня сервісу.

Система управління запасами в харчовій індустрії включає комплекс заходів з планування, контролю та аналізу товарних потоків. Основна мета — забезпечити наявність необхідних обсягів продукції у потрібний час і в

потрібному місці при мінімальних логістичних витратах. Для цього використовуються такі інструменти:

ABC-аналіз для виявлення найважливіших товарних позицій, на які припадає основна частина прибутку.

JIT (Just-In-Time) для мінімізації складських витрат шляхом замовлення продукції в момент її фактичної потреби.

EOQ (економічний розмір замовлення) для оптимізації обсягу кожної партії товару з урахуванням балансу між витратами на зберігання і витратами на замовлення.

Управління запасами у харчовій індустрії потребує точного прогнозування попиту, швидкого прийняття рішень і гнучкої логістичної структури. Високий рівень логістичних витрат може бути пов'язаний не лише з фізичним обсягом запасів, а й з неефективним плануванням поставок, нераціональним розміщенням складів, або відсутністю автоматизованих систем контролю. Використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій (ERP, WMS, системи попереднього прогнозування) дозволяє значно зменшити логістичні витрати, покращити облік і контроль за товарними запасами, а також підвищити якість обслуговування клієнтів.

У контексті повномасштабної війни в Україні логістичні витрати підприємств харчової індустрії суттєво зросли, набувши критичного значення для загальної ефективності бізнесу. Як зазначають вітчизняні науковці Озарко К.С. та Челомбитько В.В., логістичні процеси стикаються з рядом проблемних зон, що прямо впливають на рівень витрат у системі менеджменту підприємств, в тому числі і підприємств харчової індустрії [24].

Основні проблемні зони, що формують логістичні витрати стосуються системи управління запасами, яка охоплює витрати на зберігання та утримання надлишкових запасів через невизначеність попиту та порушення постачань, збитки від недостачі продукції, що унеможливорює ефективне задоволення споживчого попиту.

Взаємовідносини зі споживачами можуть бути проблемою, оскільки

нестабільний попит змушує компанії утримувати більші страхові запаси, що підвищує операційні витрати, тимчасовість транзакцій і вилучення дебіторської заборгованості ускладнюють грошові потоки, що впливає на вартість логістики.

Постачальницько-збутові ланцюги порушуються і відбувається відсутність синхронізації дій з контрагентами та відтермінування платежів підвищують витрати на управління ризиками та порушення договірних зобов'язань призводить до непродуктивних витрат у вигляді простоїв, штрафів, заміни постачальників.

Недозавантаженість обладнання призводить до неефективного використання ресурсів (електроенергії, праці, часу), що на пряму формує зайві непродуктивні виробничо-логістичні витрати.

З огляду на оцінки KSE Institute щодо збитків в інфраструктурі (155 млрд доларів станом на січень 2024 року), ключовим елементом для зниження логістичних витрат є інфраструктурна інтеграція з ЄС [27]. Зокрема, включення до мережі TEN-T, реконструкція прикордонних пунктів пропуску, уніфікація залізничної колії до європейського стандарту. Ці заходи дозволять зменшити витрати на транспортування, спростити доступ до нових ринків та зробити логістичну систему підприємств харчової індустрії більш передбачуваною.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВИТРАТ
ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»**2.1. Характеристика специфіки господарської діяльності ПОГ
«АПВТ «Фірма Ласка»**

Підприємство ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» (код ЄДРПОУ – 39503720) входить до кола компаній «Ласка». Група компаній «Ласка» – це приклад сучасного лідерства, яке не лише витримує умови невизначеності, а й активно заохочує експерименти та гнучкість у прийнятті рішень. Завдяки високому рівню орієнтованості на своїх споживачів та здатності швидко адаптуватися, продуктивні команди компанії швидко реагують на зворотний зв'язок, тестують нові ідеї в контрольованих умовах і розставляють пріоритети, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність змін.

Сьогодні група компаній «Ласка» – одна з найбільших серед виробників морозива в Україні, з асортиментом понад 100 видів продукції. Їх продукція представлена не лише по всій Україні, але й експортується до Молдови, Азербайджану, Грузії, Казахстану, Ізраїлю, США та інших країн.

Компанія спрямовує інвестиційні ресурси у новітню архітектуру даних і системне навчання персоналу, що забезпечує сталість розвитку та конкурентоспроможність на міжнародному рівні. З 2002 року група компаній «Ласка» є активним членом Асоціації українських виробників морозива і заморожених продуктів та бере участь у формуванні стандартів галузі. Постійна участь у виставках, науковій, правовій та інформаційній співпраці з професійними об'єднаннями робить підприємство не просто виробником, а справжнім рушієм інновацій у своїй сфері.

Господарська діяльність підприємства «Фірма Ласка» базується на стратегічному підході до підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечення високої якості продукції. Вона реалізується через комплексне

впровадження сучасних технологічних рішень, автоматизацію виробництва та логістичних процесів, а також формування прогресивної організаційної культури. Одним із ключових аспектів розвитку підприємства є логістика, що відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійного виробничого циклу. Автоматизовані системи складування та відвантаження дозволяють оптимізувати процеси розподілу продукції, мінімізувати вплив людського фактору та підвищити точність постачання. Високий рівень автоматизації сприяє зменшенню витрат на логістичне обслуговування, а також забезпечує швидкість і надійність транспортування товарів до кінцевого споживача.

Підприємство «Фірма Ласка» демонструє значний потенціал зростання, що проявляється у постійному оновленні технологічного обладнання та запровадженні інноваційних методів виробництва. Використання передових технологій дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, скоротити витрати та забезпечити стабільну конкурентну перевагу на ринку. Завдяки цьому підприємство розширює свої можливості для виходу на нові сегменти ринку, розробляючи спеціалізовані лінійки продукції, такі як «манюням», що відповідають сучасним запитам та очікуванням споживачів.

Формування ефективної організаційної культури є ще одним визначальним фактором розвитку підприємства. «Фірма Ласка» системно створює нові робочі місця та залучає молодих спеціалістів, забезпечуючи їм сприятливі умови для праці та мотивуючи до професійного зростання. Такий підхід сприяє формуванню висококваліфікованої кадрової бази та підвищенню рівня мотивації працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність та імідж підприємства в області та країні загалом.

Забезпечення високої якості продукції є стратегічною метою підприємства, що досягається шляхом ретельного контролю на всіх стадіях виробництва. На підприємстві функціонує виробничо-технологічна лабораторія, яка проводить всебічний аналіз сировини та готової продукції. Додаткові випробування в державних акредитованих лабораторіях підтверджують відповідність стандартам безпеки та якості, що сприяє

зміцненню довіри споживачів.

Отже, «Фірма Ласка» реалізує стратегічний підхід до розвитку через впровадження автоматизованих технологій, розвиток логістичних систем, формування прогресивної організаційної культури та забезпечення безпрецедентних можливостей для зростання. Завдяки цьому підприємство ефективно адаптується до змінних ринкових умов та демонструє високий рівень конкурентоспроможності.

Статистика звітних показників господарської діяльності підприємства «Фірма Ласка» відображає стійке зростання власного капіталу. У таблиці 2.1 наведено аналіз основних показників капіталу.

Таблиця 2.1 – Аналіз власного капіталу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Показник, грн	млн	Рік					Відхил. 2024р. від 2020р.	
		2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Віднос.
Статутний капітал		60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток		116,39	128,5	148,7	175,2	236,8	120,4	203,4
Власний капітал, сукупний		176,4	188,5	208,7	235,2	296,8	120,4	168,3

Джерело: [29]

Статутний капітал «Фірма Ласка» залишався незмінним упродовж усього періоду на досить значному рівні 60,0 млн грн, що свідчить про стабільність базової фінансової основи підприємства.

Нерозподілений прибуток зростав щорічно, з 116,39 млн грн у 2020 році до 236,8 млн грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 120,4 млн грн та відносне зростання на 203,4%. Це є позитивним сигналом щодо ефективності операційної діяльності підприємства, а також свідчить про достатній рівень прибутковості.

Власний капітал у сукупному вимірі зріс з 176,4 млн грн у 2020 році до

296,8 млн грн у 2024 році, що також дорівнює абсолютному зростанню на 120,4 млн грн та відносному зростанню на 168,3%. Така динаміка підтверджує, що підприємство не тільки нарощує прибуток, а й активно реінвестує його, зміцнюючи свою капітальну базу. Це свідчить про активну участь підприємства в управлінні ризиками, що дозволяє уникати фінансових потрясінь. Зростання власного капіталу також означає, що підприємство приділяє увагу корпоративному управлінню, практикуючи ефективні політики щодо розподілу прибутку, фінансового планування та стратегічного розвитку.

Крім того, позитивна динаміка приваблива для потенційних інвесторів, особливо якщо врахувати, що підприємство підтримує відкриті відносини з інвесторами та демонструє прозорість у звітності.

Стале зростання власного капіталу підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості продукції, розширенні асортименту та задоволенні потреб споживачів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Зокрема, в індустрії дитячого харчування фінансова стабільність дозволяє інвестувати в інноваційні технології, що сприяють збереженню корисних речовин та вітамінів у продуктах харчування. Однією з таких технологій є сучасні методи заморозки, які мінімізують втрати поживних речовин та забезпечують екологічність виробничих процесів. Використання високоякісного обладнання не лише підвищує ефективність виробництва, але й гарантує безпеку та поживну цінність кінцевого продукту, що є особливо важливим для споживачів, зокрема батьків, які прагнуть забезпечити своїм дітям здорове майбутнє.

В сучасних умовах, коли споживачі висувають високі вимоги до якості та прозорості виробничих процесів, підприємства повинні демонструвати ефективні комунікаційні навички та вміння будувати довірчі відносини зі споживачами. Це включає відкритість у питаннях використання інгредієнтів, дотримання екологічних стандартів та впровадження інновацій, що відповідають принципам сталого розвитку, сприяє підвищенню довіри споживачів, забезпеченню екологічності виробництва.

2.2. Діагностика фінансово-економічних результатів діяльності ПОГ «АПВТ» Фірма Ласка»

Перш за все потрібно зауважити, що діяльність та фінансові результати ПОГ «АПВТ» Фірма Ласка» є відзеркаленням трендів, які є перспективними напрямками сучасного соціоекономічного розвитку.

У сучасному світі, де поняття добробуту набуває нових смислів, здоров'я стає центральною цінністю. Харчова промисловість уже не просто задовольняє базові потреби людини, а стає рушієм змін, що спрямовані на поліпшення якості життя. Раціональне харчування – основа здоров'я, і саме тому підприємства харчової індустрії зосереджують увагу на розробці інноваційних продуктів. Серед них – товари без цукру, безлактозні альтернативи, продукти з підвищеним вмістом білка, клітковини та функціональних інгредієнтів. Такий підхід формує довіру споживача і створює конкурентну перевагу для виробника.

Паралельно з цим, економіка замкнутого циклу стає обов'язковою умовою сталого розвитку. Харчові підприємства переходять на системи повного використання сировини, модернізують очисні споруди, знижують втрати води та енергії. Це не лише зменшує навантаження на довкілля, але й знижує виробничі витрати, формуючи більш стійку бізнес-модель. Невід'ємною частиною стратегії розвитку відповідального підприємства є жорсткий контроль якості. Постійний моніторинг сировини та готової продукції, наявність виробничо-технологічної лабораторії, а також перевірки у державних акредитованих установах – усе це формує довіру до бренду та гарантує безпеку споживача.

Таким чином, «Фірма Ласка», як сучасне підприємство харчової індустрії – це не просто виробник, а соціально відповідальний учасник економіки добробуту, який поєднує інновації, турботу про здоров'я та сталий розвиток у своїй довгостроковій стратегії.

Чинники впливу на фінансові та економічні результати діяльності

підприємства, це, передусім, його активи. Простежимо динаміку оборотних та необоротних активів підприємства «Фірма Ласка» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз зміни активів «Фірма Ласка»

Активи, млн грн	Рік					Відхилення у 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абс.	віднос.
1. Необоротні	58,6	59,4	47,6	66,4	57,3	-1,2	97,9
2. Оборотні	154,4	253,5	238,4	313,8	407,3	252,9	263,8

Джерело: [29]

Аналіз активів підприємства «Фірма Ласка» за 2020-2024 роки ілюструє важливий взаємозв'язок між зрілістю бізнесу та його організаційною гнучкістю, що забезпечує здатність швидко реагувати на зміни без негативного впливу на результативність.

Необоротні активи показують коливання протягом аналізованого періоду, зниження у 2022 р. (47,6 млн грн) та зростання у 2023 р. (66,4 млн грн). Проте у 2024 р. їх рівень зменшився до 57,3 млн грн, що свідчить про обережну корекцію капіталовкладень. Абсолютне відхилення від 2020 р. склало мінус 1,2 млн грн, а відносне – 97,9%, що доводить стабільність інвестованого капіталу в довгострокові ресурси.

Оборотні активи виявляють тенденцію до динамічного зростання, що свідчить про гнучкість бізнесу та його здатність адаптуватися до змін. Починаючи з 2020 р. (154,4 млн грн), активи суттєво збільшились у 2024 р. (407,3 млн грн). Абсолютне відхилення склало 252,9 млн грн, а відносне – 263,8%, що вказує на значний приріст короткострокових ресурсів для оперативного реагування на потреби виробничої діяльності.

Загалом, зрілість бізнесу проявляється у стабільності необоротних активів, які залишаються відносно сталими, незважаючи на коливання. Організаційна гнучкість відображена у стрімкому нарощуванні оборотних активів, що дозволяє підприємству швидко пристосовуватися до змін

зовнішнього середовища без шкоди для результативності. Значне зростання оборотних активів може вказувати на стратегію прискореного розвитку, коли підприємство вкладає ресурси в короткострокові активи для підвищення конкурентоспроможності. Збалансоване управління необоротними та оборотними активами забезпечує стабільність та адаптивність, що особливо важливо в умовах невизначеності. Таким чином, «Фірма Ласка» демонструє стратегічну гнучкість, яка підтримує її конкурентні позиції.

На рис. 2.1 графічно зображені зміни поточних зобов'язань підприємства «Фірма Ласка» у 2020-2024 рр.

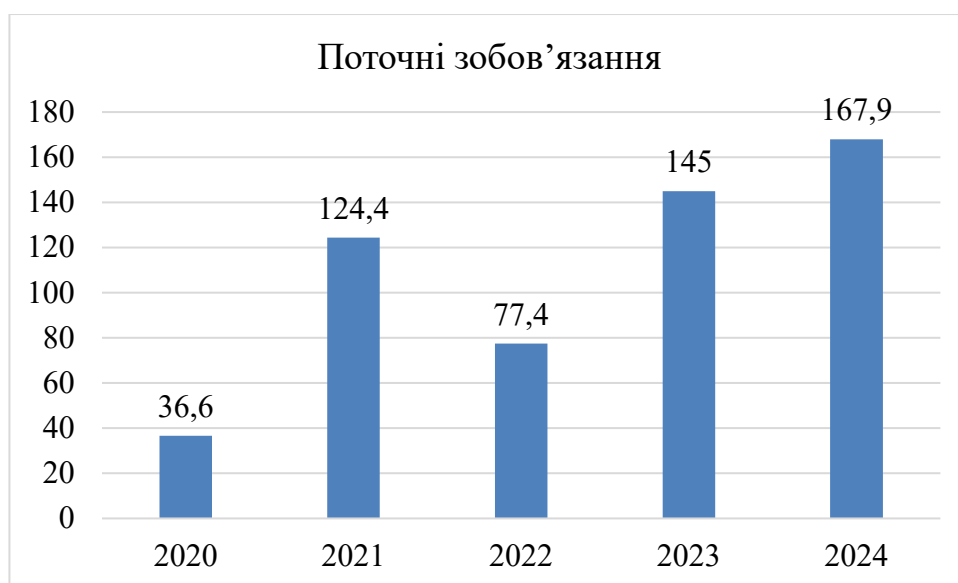


Рисунок 2.1 – Поточні зобов'язання у ході операційного циклу «Фірма Ласка» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: [29]

Аналіз поточних зобов'язань підприємства «Фірма Ласка» за 2020–2024 роки показує суттєві зміни у фінансовій структурі підприємства, що пов'язано з реакцією на зовнішні виклики та стратегією управління ліквідністю.

Значне зростання зобов'язань у 2021 році (124,4 млн грн порівняно з 36,6 млн грн у 2020 році) характеризує активне залучення кредитних ресурсів та зміну фінансової політики підприємства. Скорочення у 2022 році (77,4 млн грн) означає часткове погашення боргів. Різке зростання у 2023-2024 роках (145 млн грн у 2023 та 167,9 млн грн у 2024) говорить про нарощування

фінансових ресурсів для розвитку та необхідність покриття зростаючих витрат. У цілому, фінансова стратегія підприємства змінюється відповідно до економічної ситуації і воно демонструє гнучкість у регулюванні зобов'язань. Зростання поточних зобов'язань відбувається у зв'язку із розширенням діяльності та інтенсивністю фінансових вкладень. Зниження боргового навантаження (як у 2022 році) є частиною стратегії стабілізації ліквідності.

На рис. 2.2 можна побачити графічну ілюстрацію динаміки чистого доходу і собівартості продукції підприємства «Фірма Ласка» у 2020-2024 рр.

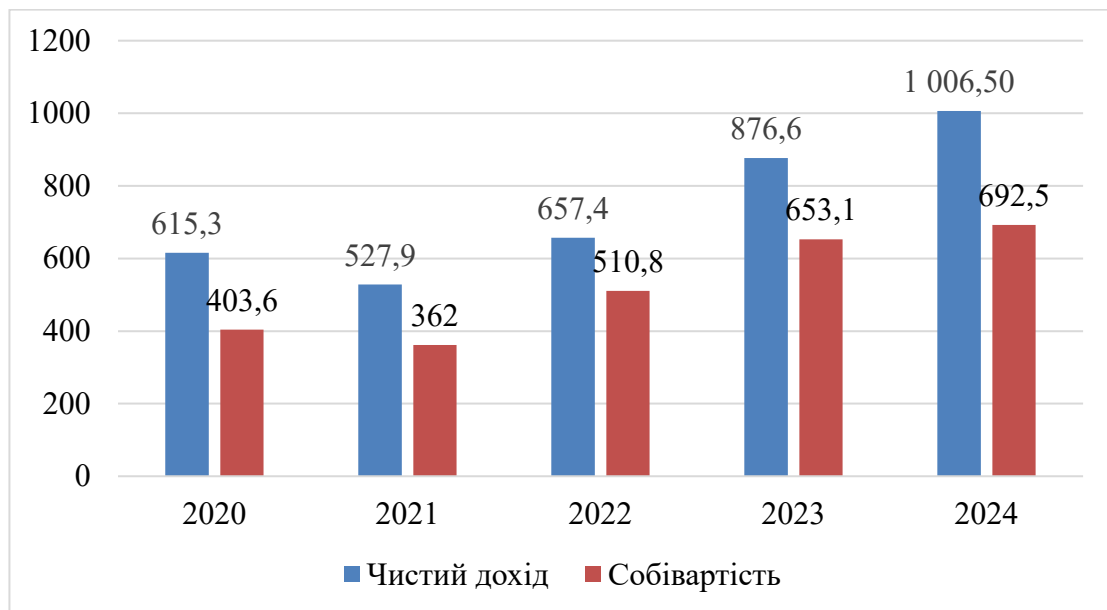


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу і собівартості продукції підприємства «Фірма Ласка» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: [29]

Фінансові результати підприємства свідчать про поступальний розвиток, де використовується цілісний набір інструментів для підтримки стабільності та зростання. Динаміка чистого доходу та собівартості вказує на організаційну стійкість, а також впровадження інноваційних практик управління змінами, що сприяють адаптації до економічних викликів.

Зростання чистого доходу простежується протягом всього періоду за останні п'ять років. У 2024 р. дохід досягнув 1 006,5 млн грн, що на 391,2 млн грн більше, ніж у 2020 р. Відносний приріст становить 163,6%, що свідчить про ефективне управління фінансовими потоками та стратегічне розширення

діяльності підприємства «Фірма Ласка».

Собівартість також зростає, але помірними темпами. У 2024 р. цей показник досяг 692,5 млн грн, що на 288,9 млн грн більше, ніж у 2020 р. Відносне відхилення становить 171,6%, що вказує на поступове зростання витрат, пов'язане зі змінами в операційних процесах. Організаційна стійкість підприємства підтверджується його здатністю утримувати позитивну динаміку доходів, незважаючи на зовнішні впливи та перешкоди.

Впровадження інноваційних практик управління змінами сприяє контролю витрат, що зберігає рентабельність. Зрівноваження між доходами та собівартістю є стратегічно значущим для стабільного розвитку, тому ключовим напрямом для подальшого аналізу може бути пошук стратегій оптимізації витрат без шкоди для якості продукції. Структура управління свідчить про грамотне використання ресурсів та прагнення до розвитку.

На рис. 2.3 наведена динаміка чистого прибутку, який підприємство «Фірма Ласка» отримувало у 2020-2024 рр.

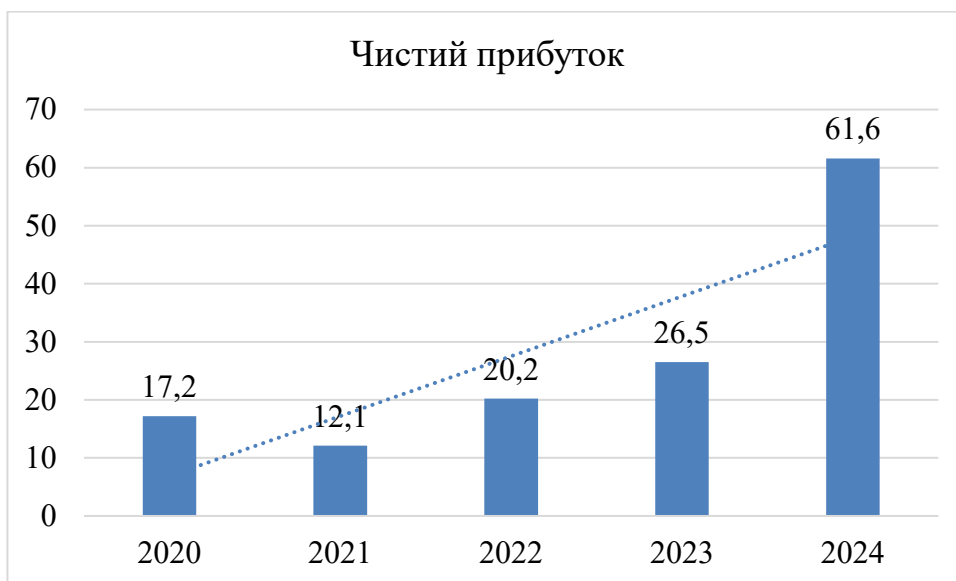


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку, згенерованого підприємством «Фірма Ласка» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: [29]

Статистичні дані свідчать про стійке зростання фінансової ефективності, особливо у 2023-2024 роках, що є наслідком впровадження ефективних

стратегій управління ресурсами, оптимізацію витрат та розширення ринкових можливостей. У 2021 р. чистий прибуток знизився до 12,1 млн грн, порівняно з 17,2 млн грн у 2020 р., що могло бути зумовлено тимчасовими труднощами, зростанням витрат або кризовими факторами на ринку.

Значне покращення прибутку відмічається у 2022-2023 роках. Так, у 2022 р. прибуток зріс до 20,2 млн грн, а у 2023 р. – до 26,5 млн грн, що свідчить про стабілізацію фінансових потоків, успішну адаптацію до ринкових змін та зміцнення організаційної стійкості. Стрімке зростання прибутку досягнуто у 2024 році. Чистий прибуток сягнув 61,6 млн грн, що на 44,3 млн грн більше, ніж у 2020 р. Відносне зростання 357,5% підкреслює інтенсивний розвиток, що є наслідком впровадження інноваційних практик управління, стратегічних інвестицій та підвищення ефективності бізнес-процесів.

В загальних рисах (це відображає лінія тренду) попередні коливання прибутку змінюються на стабільне зростання, що вказує на успішну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Активний розвиток у 2024 році є результатом розширення ринкової діяльності, застосування цілісного набору фінансових інструментів або ефективного управління витратами. Значний приріст чистого прибутку сигналізує про зростання рентабельності, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів.

Проаналізуємо розміри витрат підприємства «Фірма Ласка», а саме адміністративних, витрат на збут та інших витрат. Справа у тому, що на підприємствах харчової індустрії адміністративні витрати становлять вагомую частину загальногосподарських витрат, оскільки забезпечують ефективне функціонування управлінської системи та підтримку операційної діяльності. До їх складу входять витрати на утримання апарату управління, оплату аудиторських та юридичних послуг, комунікаційні витрати, витрати на службові відрядження та інші корпоративні витрати. Ефективність управлінських рішень та оптимізація цих витрат мають безпосередній вплив на фінансову стійкість підприємства.

Витрати на збут відіграють ключову роль у забезпеченні

конкуренентоспроможності підприємств харчової індустрії, оскільки не лише забезпечують фізичну доставку продукції до споживача, але й сприяють підвищенню ринкової привабливості товарів. До них належать витрати на логістичні процеси, пакування, рекламу, маркетингові дослідження, комісійні виплати торговим агентам, витрати на утримання торгових площ та фірмових магазинів. Раціональне використання цих витрат здатне забезпечити підвищення рівня продажів та збільшення прибутковості підприємства.

Інші операційні витрати, такі як безнадійна дебіторська заборгованість, втрати від зміни валютного курсу, знецінення запасів та штрафні санкції, можуть суттєво вплинути на фінансові показники підприємства. Оскільки підприємства харчової індустрії працюють у динамічному середовищі з високим рівнем конкуренції та залежністю від сировинних ресурсів, управління такими витратами є важливим для їх фінансової стійкості.

Чистий прибуток підприємства харчової індустрії визначається як різниця між доходами від реалізації продукції та сукупними витратами, включаючи адміністративні та операційні. Надмірне зростання адміністративних витрат без підвищення ефективності управління може негативно вплинути на фінансові результати, натомість як стратегічне скорочення витрат на збут здатне призвести до втрати ринкових позицій і зниження доходів. Значний вплив мають також втрати від операційної курсової різниці та знецінення запасів, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Оптимізація витрат шляхом впровадження сучасних управлінських стратегій, застосування аналітичних інструментів для оцінки ризиків та використання автоматизованих систем контролю фінансових потоків сприяє мінімізації негативного впливу на чистий прибуток.

Таким чином, управління адміністративними та операційними витратами в підприємствах харчової індустрії є стратегічним чинником, що визначає рівень прибутковості, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Раціональне використання ресурсів та впровадження ефективних управлінських механізмів сприяє

підвищенню фінансової результативності та стійкому розвитку підприємства.

На рис. 2.4 можна побачити динаміку витрат, понесених підприємством «Фірма Ласка» у 2020-2024 роках.

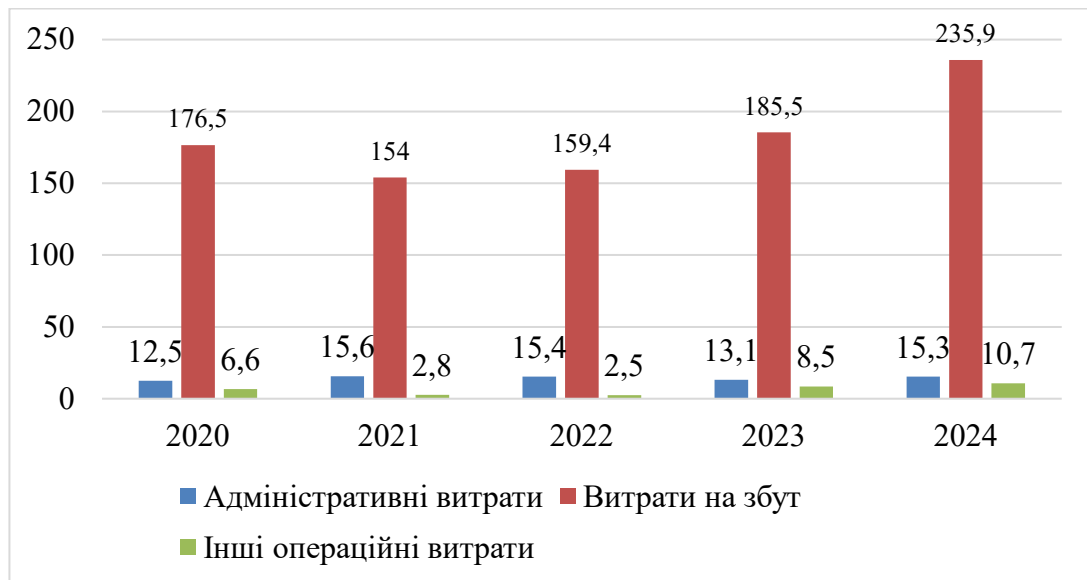


Рисунок 2.4 – Динаміка основних витрат підприємства «Фірма Ласка» у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: [29]

Аналізуючи інформацію про витрати, можна простежити, як витрати підприємства змінюються протягом років, що відображає ефективність управління якістю. Розглянемо зв'язок між якісними заходами та економічним успіхом. Спостерігається суттєве скорочення інших операційних витрат у 2021-2022 роках порівняно з 2020 р. (з 6,6 млн грн у 2020 до 2,8 млн грн у 2021 р. та 2,5 млн грн у 2022р.). Це є результатом вдосконалення виробничих процесів та усунення помилок, що, своєю чергою, є наслідком якісного менеджменту. Однак у 2023-2024 роках витрати знову зростають через вплив зовнішніх чинників.

Значне зростання витрат на збут у 2023-2024 роках є помітною особливістю діяльності підприємства в ці роки. Витрати на збут у 2023 році підвищуються до 185,5 млн грн, а у 2024 р. – до 235,9 млн грн, що є свідченням активної маркетингової стратегії та зусиль щодо розширення ринків присутності підприємства. Тут процес супроводжується активним

формуванням лояльності клієнтів, тому відбулося збільшення прибутків.

Адміністративні витрати залишаються відносно стабільними. Коливання адміністративних витрат від 12,5 млн грн до 15,6 млн грн свідчить про контрольованість управлінських витрат, що позитивно позначається на загальній структурі бюджету.

У загальних рисах ці зміни можна інтерпретувати з погляду «ланцюжка успіху». Заходи з управління якістю підвищують лояльність клієнтів, відповідно, витрати на збут виправдані, і можна очікувати зростання доходів у майбутньому. Збільшення операційних витрат у 2023-2024 роках пов'язане із про зовнішніми перешкодами, які впливають на ефективність якісного менеджменту. Подальше грамотне балансування між витратами та управлінням якістю продукції може створити сприятливі умови для зростання прибутку підприємства у перспективі.

Групування витрат за економічними елементами є одним із найважливіших аспектів аналізу фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Для ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» цей процес має стратегічне значення, оскільки дозволяє оптимізувати витратність шляхом виокремлення основних категорій та оцінки їх впливу на загальні фінансові показники, підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечуючи точне прогнозування витрат і формування бюджету та оцінити фінансову стабільність через аналіз основних статей витрат, включаючи матеріальні витрати, оплату праці, соціальні відрахування, амортизаційні витрати та інші операційні витрати.

Зокрема, матеріальні витрати становлять фундаментальну частину собівартості продукції, і їхня раціоналізація може суттєво покращити фінансові результати. Водночас витрати на оплату праці та соціальні відрахування потребують особливої уваги в контексті законодавчих змін та економічної ситуації. Амортизація основних фондів є особливо важливою для підтримки виробничих потужностей та довгострокової стійкості підприємства. Розподіл інших операційних витрат допомагає виявити

приховані резерви для фінансової оптимізації.

Таким чином, діагностика фінансово-економічних результатів ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» через призму витрат не лише дозволяє оцінити поточний стан підприємства, але й розробити стратегічні заходи для його сталого розвитку. Точний аналіз кожної категорії витрат сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень та зміцненню фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Рисунок 2.5 охоплює витрати підприємства «Фірма Ласка» за елементами у порівнянні 2020 р. і 2024 р.

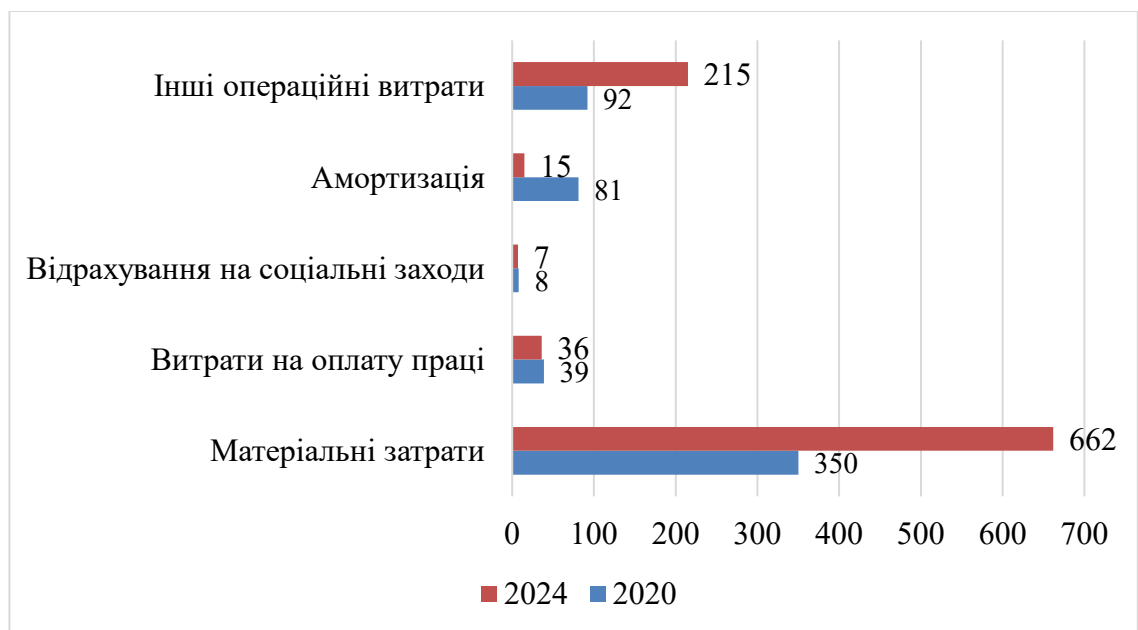


Рисунок 2.5 – Структура витрат за економічними елементами у 2020 р. та 2024 рр., млн грн

Джерело: [29]

Коментар до цього рисунку, перш за все такий: спостерігається значне збільшення матеріальних витрат (з 350 млн грн до 662 млн грн), а також інших операційних витрат (з 92 млн грн до 215 млн грн), що свідчить про певні зміни у структурі діяльності та суттєве підвищення вартості ресурсів. Водночас амортизаційні витрати набагато зменшилися (з 81 млн грн до 15 млн грн), що пов'язано із оновленням основних засобів.

Окремий нюанс полягає у тому, що попри загальне зростання витрат, витрати на оплату праці та соціальні відрахування зменшилися (з 39 млн грн

до 36 млн грн та з 8 млн грн до 7 млн грн відповідно). Це свідчить про зміну кадрової політики та автоматизацію процесів. Важливо враховувати, як ця зміна впливає на ефективність роботи підприємства та мотивацію персоналу.

Керованість процесів характеризують такі сигнали: значне збільшення матеріальних витрат та інших операційних витрат вказує на потребу підприємства в ефективному управлінні ресурсами. Оптимізація закупівель, контроль за використанням матеріалів та удосконалення логістики можуть сприяти зменшенню витрат без втрати якості продукції.

Внутрішні сили підприємства можна описати таким чином: підприємство демонструє можливості відповіді на слабкі сигнали ззовні, що проявляється у зміні структури витрат. Зменшення витрат на оплату праці та соціальні заходи є наслідком внутрішньої реорганізації, а скорочення амортизаційних витрат свідчить про завершення експлуатації частини основних засобів та їх оновлення. Ефективне використання внутрішніх ресурсів буде ключовим чинником у забезпеченні стабільності підприємства в умовах економічних змін.

Загальна картина підсумків аналізу має такий вигляд: діяльність ПОГ «АПВТ» Фірма Ласка» є прикладом успішного розвитку підприємства, що базується на глибоких знаннях ринку, умінні аналізувати непрямую «м'яку» інформацію та ефективному використанні ресурсів. Стійке зростання чистого доходу і прибутку свідчить про мудре лідерство та здатність підприємства реагувати на перешкоди та актуальні проблеми із зовнішнього середовища. Позитивна динаміка оборотних активів та контроль над собівартістю продукції демонструють високий рівень економічності управління якістю. Аналіз фінансових показників підтверджує стратегічну стабільність та здатність до сталого розвитку. Успіх «Фірма Ласка» закладений у балансі між інноваційними дослідженнями, соціальною відповідальністю та ефективною бізнес-моделлю.

2.3. Аналіз логістичного менеджменту в загальній системі управління підприємством харчової індустрії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Аналіз логістичного менеджменту в загальній системі управління підприємством харчової індустрії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має вирішальне значення для забезпечення його економічної стійкості, особливо в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Враховуючи новітню теорію управління, логістичний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні ефективних механізмів синергетичної взаємодії між бізнес-процесами. Логістичний менеджмент у підприємстві ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» впливає на оптимізацію фінансових потоків, тому що ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству знижувати витрати та забезпечувати стабільність.

Співвідношення власного і позикового капіталу характеризує адаптивні логістичні стратегії, що сприяють формуванню оптимальної структури капіталу. До того ж логістичні механізми впливають на ефективність експортних операцій, пом'якшуючи ризики та підвищуючи конкурентоспроможність.

У сучасних умовах ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» стикається зі значними викликами, зокрема: зовнішні фактори, а саме, війна, інфляція та нестабільність ринку, що вимагають гнучких логістичних рішень. Впровадження інноваційних логістичних стратегій – використання цифрових технологій для управління поставками, прогнозування попиту та автоматизації процесів. Стійкість ланцюга постачання – оптимізація логістичних процесів сприяє мінімізації ризиків у міжнародній торгівлі.

Враховуючи стратегічний контекст підприємства «Ласка», логістичний менеджмент відіграє роль не просто операційного інструменту, а механізму забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Його ефективність визначає можливість підприємства мобілізувати фінансові ресурси, управляти бізнес-активністю та досягати рентабельності в умовах невизначеності.

Для аналізу логістичного менеджменту та його впливу на систему

управління підприємством харчової індустрії, таким як ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», важливо розглядати фінансові показники в контексті ефективності логістичних процесів. Зокрема, показники ліквідності тісно пов'язані з управлінням запасами, закупівлями сировини (інгредієнтів) з метою виготовлення продукції, дистрибуцією та іншими логістичними функціями.

Узагальнений аналіз, що відображає зв'язок між фінансовими показниками ліквідності та ефективністю логістичного менеджменту на підприємстві ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ліквідності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)	Значення з позицій логістики
	2020	2024			
Коефіцієнт покриття	4,22	2,43	-1,79	-42,5%	Оптимізація запасів, зменшення неефективного зберігання, краща синхронізація логістичних потоків.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,48	1,46	-2,01	-57,9%	Зниження дебіторської заборгованості, прискорення товарообороту. Ефективне планування поставок.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,737	0,245	-0,493	-66,8%	Гроші спрямовані в обіг – на розвиток логістики або інвестиції в інфраструктуру (наприклад, склади, транспорт, автоматизація).
Чистий оборотний капітал (млн грн)	117,8	239,4	+121,6	+103,2%	Результат ефективного логістичного управління – менше втрат, вища рентабельність, швидше обертання ресурсів.

Джерело: розраховано авторкою за [29]

Коефіцієнт покриття, тобто загальна ліквідність підприємства змінилася від 4,22 у 2020 році до 2,43 у 2024 році (зниження на 1,79 або на 42,5%). Високе значення у 2020 році свідчить про надлишкову кількість оборотних активів, що є наслідком надмірного утворення запасів та високого страхового обсягу сировини/продукції. Зниження до 2024 року вказує на оптимізацію логістичних ланцюгів, зменшення надлишкових запасів і поліпшення

синхронізації поставок.

Коефіцієнт швидкої ліквідності поводитьсь наступним чином: 2020 рік: 3,48 → 2024 рік: 1,46 (зниження на 2,01; тобто на 57,9%). Зменшення цього показника також підтверджує більш ефективне використання оборотних активів, зокрема товарних запасів і дебіторської заборгованості. Це позитивний сигнал у логістичному менеджменті: менше «заморожених» коштів в запасах означає більше гнучкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році був на межі 0,737, у 2024 він досяг значення 0,245 (зниження на 0,493 або на 66,8%). Таке значне зменшення свідчить про цілеспрямоване використання грошових коштів на розвиток логістичної інфраструктури та інвестиції в ефективні системи управління поставками.

Чистий оборотний капітал становив у 2020 році 117,8 млн грн, у 2024 році він досяг значення 239,4 млн грн (зростання на 121,6 млн грн; +103,2%). Зростання капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Це також є результатом ефективної логістики, яка зменшує втрати, пришвидшує оборотність товарів, і, відповідно, підвищує прибутковість.

Покращення логістичного менеджменту у Фірмі «Ласка», ймовірно, сприяло зменшенню надлишкових запасів, прискоренню товарних потоків і оптимізації витрат. Водночас зниження показників ліквідності не є критичним, якщо супроводжується зростанням оборотного капіталу – це свідчить про грамотну фінансово-логістичну стратегію. Це означає, що логістичний менеджмент не лише підтримує, а й активно покращує загальну систему управління підприємством, дозволяючи йому адаптуватися до мінливих ринкових умов, зберігаючи при цьому стабільність і процвітання.

Глобалізація економічних процесів, зростаюча конкуренція та нестабільність політичної ситуації в Україні формують складні умови для діяльності підприємств, особливо в харчовій індустрії, де логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності виробничих та збутових процесів. Для ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» ефективна логістика дозволяє оптимізувати

витрати на транспортування, зберігання та постачання сировини, що критично важливо в умовах економічної нестабільності, забезпечити керованість процесів, підвищуючи точність прогнозування та контролю над ресурсами, посилити внутрішні сили підприємства, інтегруючи сучасні технології управління запасами та автоматизовані системи моніторингу.

Достовірна оцінка логістичних процесів допомагає підприємству визначити слабкі місця у постачанні та розподілі ресурсів, оцінити потенціал модернізації систем транспортування та складування, виявити нові можливості для розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає глибокий аналіз фінансово-господарських показників, що дає змогу оптимізувати витрати, підвищити продуктивність. Зокрема, спланований бюджет відіграє критичну роль у забезпеченні фінансової стійкості, оскільки дозволяє раціонально розподіляти інвестиції у модернізацію обладнання, логістичне забезпечення та маркетингові стратегії.

Нові продукти як фактор конкурентоспроможності є дуже актуальним рішенням. Інноваційність є ключовим елементом у конкурентній боротьбі, що визначає здатність підприємства адаптуватися до швидкозмінної ринкової ситуації. Розробка нових продуктів, орієнтованих на зміну споживчих вподобань і актуальні тренди здорового харчування, дозволяє підприємству розширювати свою ринкову нішу та підвищувати впізнаваність бренду. У цьому контексті важливим є поєднання дослідження споживчого попиту та ефективного управління виробничими процесами.

Аналіз ділової активності також сприяє стратегічному позиціонуванню підприємства у конкурентних регіонах. Впровадження сучасних моделей управління, включаючи адаптивне планування та цифровізацію операцій, дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов. Використання аналітичних інструментів для прогнозування фінансових ризиків та оперативного коригування бізнес-стратегії є необхідною умовою сталого розвитку підприємства.

Аналіз показників ділової активності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» за 2020-2024 роки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства через призму логістичного менеджменту (табл. 2.4) . Успішна логістика безпосередньо впливає на швидкість обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, основних засобів та активів загалом.

Таблиця 2.4 – Аналіз ділової активності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Показник	Роки		Відхилення у значенні		Логістичне тлумачення та тенденції
	2020	2024	Абсолютне	Відносне (%)	
Оборотність активів	2,89	2,17	-0,72	-25,0%	Зниження свідчить про уповільнення загального товарообороту, логістичні затримки та накопичення активів.
Оборотність запасів	22,65	6,22	-16,43	-72,5%	Різне зниження є сигналом про надмірне накопичення запасів. Підприємство акумулює додаткові запаси через погане прогнозування та можливі перебої в поставках.
Оборотність дебіторської заборгованості	6,14	4,94	-1,21	-19,6%	Погіршення повернення коштів, підприємство має певні проблеми з контролем платежів. Потрібен тісніший зв'язок із відділом логістики.
Оборотність кредиторської заборгованості	33,76	30,93	-2,83	-8,4%	Невелике зниження свідчить про стабільну співпрацю з постачальниками. Це позитивний результат логістичного планування (вчасні оплати, прогнозовані замовлення).

Джерело: розраховано авторкою за [29]

Зниження оборотності запасів і активів є серйозним сигналом для логістики. Підприємство накопичує надлишкові запаси, що може призводити до простоїв, заморожених коштів і зниження ліквідності. Покращення використання основних засобів, навпаки, це – позитивна динаміка. Це сталося завдяки впровадженню автоматизації у складській логістиці, оптимізацію транспортного парку та раціональне планування виробничо-логістичних

процесів. Стабільність обороту капіталу та заборгованостей свідчить про досвідчене фінансово-логістичне управління, де підтримується баланс між гнучкістю та платоспроможністю.

Аналіз динаміки оборотності капіталу та основних засобів підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» вказує на суттєві зміни, що відображають реалії сучасного бізнес-середовища. Зниження показника оборотності власного капіталу у 2024 році порівняно з 2020 роком на 2,8% має незначний характер і не порушує загальної фінансової стабільності підприємства. Критерії ефективності використання власних ресурсів залишаються на високому рівні, що свідчить про збалансоване управління фінансами. Особливу роль відіграє грамотне розподілення логістичних витрат, що забезпечує стійкість підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» в умовах ринку.

Водночас стрімке зростання оборотності основних засобів у 2024 році порівняно з 2020 роком (+67,7%) демонструє суттєве покращення ефективності їх використання. Такі показники підтверджують домінування підприємства у сфері управління матеріально-технічними ресурсами. Відбулося значне інвестування в модернізацію виробничої та логістичної інфраструктури (транспорту, обладнання), що дозволило оптимізувати операційні процеси та покращити конкурентну позицію на ринку.

У сукупності ці тенденції підкреслюють реалії сучасного господарювання, де стратегічне планування та раціональне використання ресурсів визначають успішність підприємства в умовах нестійкої економічної ситуації. Аналіз логістичного менеджменту ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» показує, що оптимізація логістичних процесів сприяла підвищенню фінансової стійкості підприємства, зокрема за рахунок зменшення надлишкових запасів і прискорення товарообороту. Попри зниження показників ліквідності, зростання чистого оборотного капіталу свідчить про ефективне використання ресурсів та стратегічні інвестиції у логістичну інфраструктуру.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОГ АПВТ «ФІРМА ЛАСКА» НА ЗАСАДАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

3.1. Формування підходів до оптимізації організаційного забезпечення логістичного менеджменту підприємства харчової індустрії

Попри війну та радикальні соціально-економічні зміни в Україні, харчова індустрія залишається однією з найбільш стабільних і перспективних сфер вітчизняної переробної промисловості. З одного боку, вона зазнала шкоди та фінансових збитків: порушено ланцюги постачання, заблоковано деякі маршрути експорту, а в деяких регіонах зруйновано виробничу інфраструктуру. З іншого боку, на фоні загального зростання ризиків, пов'язаних із добробутом населення та небезпекою екстремальних погодних явищ, харчова індустрія демонструє відносну стійкість. Адже галузі, що забезпечують базові потреби, зберігають стабільний попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Оптимізація організаційного забезпечення логістичного менеджменту у підприємстві харчової індустрії, яке вивчається в цій кваліфікаційній роботі, є виключно важливим фактором для підвищення ефективності та варіативності дій в умовах нестабільного ринку та кризових ситуацій. Враховуючи виклики, зумовлені війною, необхідність розробки стратегічних підходів до управління логістичними процесами стає очевидною.

Питання оптимізації організаційного забезпечення логістичного менеджменту у ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості обслуговування, швидкості поставок, а також обмеженнями щодо витрат. У такому контексті ключовим завданням стає досягнення балансу між сервісом і витратами шляхом комплексного аналізу бізнес-процесів та впровадження релевантної системи показників логістичної ефективності.

У харчовій індустрії, де логістика охоплює не лише розподіл, а й виробництво та закупівлю, витрати часто розпорошені між різними підрозділами. Наприклад, скорочення часу реакції на попит може вимагати зміни процедур на виробництві або тіснішої взаємодії з постачальниками. У таких випадках логістичні витрати «маскуються» у загальних статтях витрат, що ускладнює об'єктивну оцінку ефективності логістики.

Розглянемо три моделі постачання, які мають принципово різну структуру витрат. При першій моделі існує один постачальник, при другій – декілька постачальників, і, нарешті, третя модель передбачає вільний пошук постачальника під нестандартну потребу підприємства.

Модель «єдиний постачальник» має певні особливості. У ній знижені витрати на вхідний контроль, оскільки контроль зміщується на виробництво постачальника, але, поряд із цим модель потребує організаційних витрат на аудит, стандартизацію і формування історії довготривалого партнерства.

Коли у підприємства є кілька постачальників, це автоматично збільшує гнучкість, але вимагає додаткових витрат на порівняння, координацію дій та ризик невідповідності стандартам.

Зрештою у моделі «вільний пошук під потребу» підприємство має мінімальні фіксовані витрати, але високі змінні витрати, які формуються на всьому логістичному ланцюзі – від входу до контролю якості і гальмуванні у постачанні, які блокують капітал і знижують операційну ефективність.

У кожному з цих варіантів виникають логістичні витрати, пов'язані із:

- забезпеченням надійності постачання;
- збереженням рівня якості сировини;
- управлінням запасами інгредієнтів на складах;
- транспортуванням та контролем;
- інформаційним супроводом господарських операцій.

Оптимізація логістичного менеджменту у ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» має передбачати поліпшення інтегрованої системи обліку витрат, яка включатиме не лише прямі витрати на транспорт, зберігання та закупівлі, а й

витрати, що виникають у результаті рішень, прийнятих у рамках логістичної стратегії, але реалізованих в інших функціональних підрозділах (наприклад, відділі контролю якості, виробництва, інформаційних технологій).

У табл. 3.1 узагальнено підходи, які пропонуються для поліпшення організаційного забезпечення логістичного менеджменту підприємства.

Таблиця 3.1 – Можливі підходи до поліпшення організаційного забезпечення логістичного менеджменту ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Параметр	Модель		
	Єдиний постачальник	Кілька постачальників	Вільний пошук при потребі
Надійність постачання	Висока	Середня	Низька
Гнучкість	Низька	Висока	Дуже висока
Витрати на якість (вхідний контроль)	Мінімальні контроль постачальника	Помірні – потрібна вибіркова перевірка	Високі – обов'язковий ретельний контроль
Витрати на управління постачальниками	Високі – аудит, контракти, контроль процесів	Високі – координація, вибір та контроль	Мінімальні – одноразова взаємодія
Ризики затримок/перебоїв	Мінімальні	Можливі	Ймовірні та часті
Фінансові втрати від затримок	Низькі	Середні	Високі (замороження капіталу, зниження обіговості)
Логістичні витрати (ідентифікація)	Розподілені між логістикою та контролем якості	Розподілені між логістикою та закупівлями	Зосереджені в логістиці, контролі та фінансах
Залучення інших підрозділів	Високе (якість, аудит, фінанси)	Середнє (аналітика, закупівлі)	Низьке, але з високим ризиком непередбачених втрат
Потреба в інтеграції процесів	Висока	Висока	Середня

Джерело: розробка авторки

Потрібно додатково зауважити, що формування ефективного підходу до логістичного управління має включати ретельний аналіз витрат на всіх рівнях. У внутрішніх процесах це має бути координація між підрозділами,

інформаційний обмін, стандартизація. У зовнішніх процесах це передбачає відповідальну роботу з постачальниками, транспортними компаніями, перевірку якості сировини та компонентів.

Оптимізація логістичного менеджменту потребує системного підходу, який враховує як прямі, так і приховані витрати, а також рівень взаємодії між підрозділами. Виходячи з таких міркувань, наголосимо, що для підприємств харчової індустрії важливо створити уніфіковану модель логістичного управління, що дозволяє ідентифікувати, контролювати та оптимізувати витрати у всьому логістичному ланцюжку. Це можливо лише за умов організаційної інтеграції логістики в загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Питання налагодження більш раціонального організаційного забезпечення логістичного менеджменту підприємства, що функціонує у харчовій індустрії на основі більш ретельного контролю витрат, потребує систематизації матеріальних потоків за рівнями. На наш погляд, доцільно впровадити чітке розмежування матеріальних потоків за чотирма рівнями:

Перший порядок – зовнішня логістика (вхідні й вихідні поставки).

Другий порядок – внутрішньозаводська логістика між цехами.

Третій порядок – транспортування між мікроділянками одного цеху.

Четвертий порядок – мікрологістика (маніпуляції на робочому місці).

Суть оптимізації в цьому зв'язку полягає у виявленні та обліку витрат третього і четвертого порядку, які іноді ігноруються, але можуть складати приблизно сьому частину всіх витрат. У харчовій індустрії це особливо важливо через короткі терміни зберігання продуктів та вимоги до гігієни.

Окремою позицією є усунення помилкових уявлень про логістичні витрати. Тут потрібне уточнення, що логістичні витрати – це не лише вартість закупівлі та транспортування, а й витрати на внутрішньовиробничу логістику, облік простоїв, дублювання операцій, вартість переміщень у межах робочих місць, інформаційне забезпечення матеріальних потоків. Оптимізація при цьому має свій прояв у тому, що відбувається створення уніфікованої моделі

логістичних витрат, яка включає всі рівні взаємодії, які включають увесь ланцюг від постачальника до робочого місця.

Організаційне забезпечення та контроль має передбачати побудову організаційної структури логістичного управління, яка дозволяє відстежувати витрати за всіма рівнями матеріального потоку, призначати відповідальних по підрозділах, використовувати внутрішні KPI та логістичні аудити. Варіантом рішення пропонуємо запровадити логістичну службу або координатора логістики в структурі підприємства, використовувати ERP/SCM-системи для контролю витрат в реальному часі та впроваджувати LEAN-підходи для виявлення і скорочення прихованих втрат.

Урахування особливостей харчової індустрії, а саме: матеріальні потоки мають бути максимально швидкими та безпечними; значну роль відіграють санітарні обмеження, що ускладнює внутрішньоцехову логістику; втрати на четвертому рівні (робоче місце) часто не враховуються, хоча саме тут виникають втрати часу, помилки у фасуванні тощо.

Пропозиція для впровадження в цій роботі стосується наступного: провести аудит матеріальних потоків усіх рівнів, створити інтегровану карту логістичних процесів, запровадити методи вартісного аналізу (ABC/XYZ) та Value Stream Mapping, а також навчити персонал основам внутрішньої логістики та візуалізації потоків.

У контексті харчової індустрії оптимізація логістики через точний облік усіх рівнів витрат, це шлях до скорочення собівартості, підвищення якості та конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Загалом, підвищення рівня логістичного сервісу сприятиме зростанню попиту та обсягів продажів, що покращує фінансовий стан підприємства. Однак, для збільшення прибутку необхідно контролювати витрати, забезпечуючи, щоб їх приріст не перевищував доходи від додаткових продажів. Оптимізація логістичного менеджменту у харчовій індустрії має враховувати гнучкість поставок, доступність продукції та ефективно управління витратами для досягнення стійкого зростання.

3.2. Поліпшення управління витратами в системі логістичного менеджменту на основі ABC-аналізу

ABC-аналіз для напрямку виробництва морозива ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» є потужним інструментом для оптимізації асортименту та підвищення прибутковості. Застосовуючи принцип Парето, досліджуване підприємство може класифікувати морозиво на три категорії.

Категорія А – 10–20% видів морозива, що забезпечують 75–80% виручки. Це популярні смаки та формати (до прикладу, ванільне, шоколадне, класичний пломбір), які мають стабільний попит. Для цієї групи важливо забезпечити безперебійне виробництво, ефективну логістику та маркетингову підтримку для максимізації доходів.

Категорія В – 20–30% асортименту, що генерує 10-15% виручки. Сюди можуть входити сезонні смаки (ягідні, екзотичні) або продукція середньої популярності. Важливо оцінити можливість розширення збуту цих товарів через рекламні акції чи вдосконалення рецептури.

Категорія С – 60-70% видів продукції, які мають низьку частку у загальній виручці. Це, переважно, нішеві або експериментальні позиції, які можуть бути не вигідними з точки зору витрат. Тут у досліджуваного підприємства завжди виникає дилема: скоротити випуск малоприбуткових товарів або змінити їхню концепцію для підвищення конкурентоспроможності продукту і збільшення попиту на нього.

Практичні кейси управління свідчать про те, що застосування ABC-аналізу в системі логістичного менеджменту допомагає підприємствам зосередити управлінські ресурси на ключових позиціях, тобто підвищити контроль за запасами категорії А, забезпечуючи їхню доступність та ефективне використання. Окрім цього він дає змогу оптимізувати рівень запасів, а саме уникати надмірного накопичення товарів категорії С, що призводить до «заморожування» фінансових ресурсів, а також поліпшити управління ризиками, прогнозуючи тенденції споживчого попиту та

відповідно коригувати закупівлі. Він є незамінним у справі зменшення операційних витрат, тому що дозволяє скоротити витрати на зберігання, транспортування та адміністрування товарів із низькою маржинальністю.

Використання ABC-аналізу має позитивний вплив на роботу підприємства, оскільки дозволяє ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» ефективно розподіляти ресурси на виробництво морозива, усувати нерентабельні позиції або вдосконалювати маркетинг для потенційно прибуткових товарів.

ABC-аналіз досить не складно інтегрується з логістичним менеджментом, тому що дозволяє оптимізувати постачання, зберігання та розподіл продукції. Поєднати цей метод з покращенням логістичних процесів у виробництві морозива можна також за допомогою оптимізації запасів і складу. Так, категорія А, тобто продукція з високою оборотністю потребує мінімальних запасів, але швидкої доставки. Тому тут важливо організувати динамічне поповнення запасів та ефективне складування, щоб уникнути дефіциту чи перевиробництва. Для продукції середньої популярності (категорія В) варто застосовувати гнучке управління запасами, наприклад, аналізувати сезонний попит та планувати закупівлю інгредієнтів відповідно. Виробництво та закупівлю сировини для рідкісних позицій (категорія С) слід координувати з точним прогнозом попиту, щоб уникати надлишкових витрат на логістику та зберігання.

Для категорії А доцільно впровадити швидкі ланцюги поставок із мінімальними витратами на зберігання, категорію В можна інтегрувати в загальні маршрути доставки для зниження транспортних витрат, категорію С варто виробляти на замовлення або обмежувати розподіл у регіони України та країн зарубіжжя з високим попитом.

Зазначимо, що скорочення виробництва малоприбуткової продукції допоможе зменшити витрати на енергію та транспорт. Оптимізація логістичних маршрутів сприяє скороченню викидів CO₂ та загальних логістичних витрат. Впровадження ABC-аналізу як частини логістичного менеджменту може значно підвищити ефективність, зменшити витрати та

сприяти сталому розвитку підприємства.

Безсумнівною перевагою використання такого методу, як АВС-аналіз є те, що він простий, але дуже ефективний інструмент для оптимізації асортименту морозива. ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» виробляє понад 100 видів морозива, тому такий підхід дозволить чітко зрозуміти, які продукти формують основний дохід і потребують уваги, а які – можна скоротити або замінити. У таблиці 3.2 приведено класичні етапи проведення АВС-аналізу.

Таблиця 3.2 – Сутність та опис етапів проведення АВС-аналізу

Етап	Опис
Визначення мети аналізу	Формулювання цілей (оптимізація запасів, управління ресурсами тощо).
Визначення об'єкта та параметра класифікації	Вибір об'єктів аналізу (товари, клієнти, фінансові показники) та параметра класифікації.
Ранжування об'єктів	Впорядкування об'єктів за значущістю в порядку спадання.
Розрахунок частки кожного параметра	Визначення частки об'єкта у загальному значенні параметра.
Наростаючий підсумок	Підсумовування часток для визначення впливу об'єктів на загальний показник.
Визначення меж груп	Класифікація об'єктів у групи А ($\approx 80\%$), В ($\approx 15\%$) та С ($\approx 5\%$).
Інтерпретація результатів	Розробка стратегічних рішень на основі класифікації.

Джерело: складено за [17]

Такий аналіз можна реалізувати за приведеним нижче шаблоном, який полягає у проходженні п'яти основних кроків.

Крок 1 полягає у підготовці таблиці. Для цього потрібно для кожного найменування морозива вказати назву (наприклад, морозиво «Велетень «Малина-манго», 90 г), обсяг продажів у гривнях (в ідеалі, за останній квартал), відсоток від загального обсягу продажів.

Крок 2 передбачає дію сортування. Доцільно відсортувати морозиво за спаданням обсягу продажів у грошовому вимірі, а потім розрахувати відсоткову частку кожного виду від загального обсягу.

Крок 3 полягає у відображенні сукупного відсоток. Таблиця має передбачати стовпчик «сукупний %», тобто наростаючу суму відсотків по мірі просування вниз по списку.

Крок 4 означає дію призначення категорій А, В, С. Категорія А – морозиво, що дає перші 70-80% сукупних продажів. За нашими спостереженнями, його буде 15-20 найменувань. Категорія В – наступні 15-20% сукупного обсягу. Категорія С охоплює усе інше, зазвичай це до 60% асортименту, але лише 5-10% доходу.

Крок 5 передбачає аналіз і дії. Для групи А це буде активне просування, акції, пріоритетне виробництво, широка дистрибуція. Для групи В ми пропонуємо підтримку, оптимізацію упаковки, тестування нових форматів. Для групи С, це, переважно, перегляд доцільності, обмеження закупівель, можлива ліквідація залишків (часто таке теж доцільно).

У таблиці 3.3 наведений приклад застосування ABC-аналізу у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3 – ABC-аналіз окремих видів морозива

Назва морозива	Продажі (тис. грн)	Частка (%)	Сукупний %	Категорія
Велетень «Класичний»	125,0	12,5%	12,5%	А
Велетень «Малина-манго»	115,0	11,5%	24,0%	А
«Шоколад-Вишня»	110,0	11,0%	35,0%	А
Лакомий пломбір	60,0	6,0%	41,0%	В
Ріжок «Грецький факел»	55,0	5,5%	46,5%	В
«Віденський вальс»	15,0	1,5%	91,0%	С
Ескімо «М'ята-шоколад»	9,0	0,9%	98,5%	С

Джерело: розробка авторки

Загалом, цей метод дає змогу сконцентруватися на ключових товарах, зменшує втрати на неприбутковому асортименті, покращує облік і управління запасами і сприяє виробленню більш досконалої стратегії маркетингу.

3.3. Стратегічний підхід до оптимізації витрат у підприємстві харчової індустрії на базі впровадження логістичних змін

В якості стратегічного підходу, видається доцільною, на наш погляд, ідеї чотирирівневої структури управління змінами, яка вдало інтегруються в концептуальні підходи до удосконалення логістичного менеджменту підприємства харчової індустрії на засадах оптимізації витрат. Це дозволяє забезпечити системність, стійкість до змін і ефективність трансформаційних процесів. Чотири кроки, які можна адаптувати до логістичної сфери, полягають у наступних викладках.

По-перше, планування з метою (чому) – бізнес-обґрунтування оптимізації логістики. Справа у тому, що у харчовій індустрії важливо пояснити, чому потрібно оптимізувати витрати в логістиці, до прикладу, стосовно досліджуваного підприємства це стосується зменшення втрат при транспортуванні швидкопсувних товарів, підвищення ефективності ланцюга постачань та зниження витрат на зберігання й обробку продукції.

Системний підхід передбачає оцінку впливу змін на всі рівні: закупівлі, зберігання, дистрибуцію та кінцевого споживача. Тут формується візія змін, яка є ключовою для мотивації персоналу.

По-друге, ретельне дизайнування (як), тобто спільна розробка плану логістичних змін. Створення плану логістичної оптимізації має бути колективним процесом: залучення постачальників, логістів, працівників складів. Це забезпечить підвищення рівня відповідальності за впровадження, облік практичних аспектів на кожному етапі та формування командних рішень щодо вибору постачальників, маршрутів, технологій обліку й моніторингу.

По-третє, тестування плану через спробу пілотного проекту у логістиці. Перед масштабуванням змін доцільно протестувати нові маршрути, ІТ-системи, умови зберігання. Для цього доцільно провести пілотний проект на одному складі, виміряти підконтрольні показники, які стосуються зниження витрат, скорочення незапланованих втрат, швидкість доставки, а зрештою –

отримати зворотний зв'язок і адаптувати управлінські рішення.

Четвертий крок полягає у розгортанні та оцінці, тобто вирішення питання масштабування логістичних змін. Тут потрібен дорожній план впровадження з чіткими КРІ (ключовими показниками ефективності), наприклад: зниження витрат на одиницю продукції, підвищення обіговості складу, покращення точності доставок.

Також, на нашу думку, варто впровадити систему навчання для працівників, забезпечити службу підтримки під час переходу, створити канали комунікації для інформування й зворотного зв'язку, планувати фіксацію та святкування досягнутих результатів у якості нематеріального бонусу.

Ці чотири кроки можна використовувати як структурну модель трансформації логістичного менеджменту, яка не лише забезпечує економію витрат, а й формує стійкість підприємства до змін та нових викликів.

Стратегічний підхід до оптимізації витрат у виробництві морозива на досліджуваному підприємстві можна реалізувати через логістичні зміни та дизайн-мислення. Оптимізація витрат може бути ефективно реалізована через впровадження логістичних змін, заснованих на принципах дизайн-мислення. Це підхід, який фокусується на глибокому розумінні потреб клієнтів, технологічних можливостях і життєздатності бізнес-моделі.

Відмітимо, що дизайн-мислення базується на емпатії, експериментуванні та інноваціях, що дозволяє швидко адаптувати виробництво до змін середовища. У контексті логістики досліджуваного підприємства у виробництві морозива цей підхід передбачає виявлення основних проблем у ланцюгу постачання (наприклад, втрати продукції через коливання температури), а також створення прототипів рішень, тестування альтернативних моделей постачання. Крім того має бути забезпечена гнучкість у плануванні ресурсів, що сприяє зниженню витрат на зберігання та транспортування.

Оптимізація логістичних процесів через інновації є важливим перспективним напрямком. Як уже було зазначено, у виробництві морозива

логістика відіграє критично важливу роль, оскільки продукція має високу чутливість до температурного режиму. Оптимізація витрат можлива через впровадження нових логістичних підходів, таких як автоматизація складу завдяки використанню систем моніторингу температури та інтелектуального управління запасами. Динамічна маршрутизація доставки може бути поліпшена за допомогою застосування алгоритмів для зменшення пробігу транспорту та зменшення втрат продукту. Оптимізація упаковки полягає у залученні нових технологій ізоляції, які продовжують термін зберігання, зменшуючи витрати на охолодження.

Інтеграція з бізнес-моделлю та технологіями також є важливою. Будь-яка логістична зміна повинна бути технологічно реалізованою, відповідати потребам ринку та бути економічно ефективною. У цьому контексті важливо збалансувати інвестиції в нові технології (наприклад, використання розумних датчиків температури), враховувати сталий розвиток, а саме мінімізувати витрати енергії та екологічний вплив, а також забезпечити емпатію до кінцевого споживача, розуміючи, які параметри нового чи поліпшеного продукту є вирішальними для клієнта.

Для успішної реалізації змін підприємство повинно розробити поетапну стратегію впровадження інновацій, яка включає дослідження ринку для розуміння ключових потреб клієнтів, впровадження інструментів аналізу даних, які дозволяють визначити найбільш ефективні зміни у логістиці та оцінку ризиків та прогнозування ефективності змін.

Впровадження дизайн-мислення та логістичних змін у виробництві морозива досліджуваного підприємства дозволяє суттєво зменшити витрати, підвищити операційну ефективність та покращити досвід клієнта. Важливо, щоб стратегічний підхід базувався на гнучкості, тестуванні нових рішень та впровадженні інноваційних технологій, що сприятиме формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства.

У таблиці 3.4 нижче приведене структуроване бачення стратегічного підходу до оптимізації витрат у виробництві морозива через логістичні зміни

та дизайн-мислення.

Таблиця 3.4 – Складові стратегічного підходу до оптимізації витрат у виробництві морозива через логістичні зміни та дизайн-мислення

Компонент	Опис	Очікуваний ефект
Дизайн-мислення	Фокус на потребах клієнтів, емпатія, тестування інновацій	Підвищення задоволеності клієнтів, пристосовуваність до ринку
Автоматизація складу	Інтелектуальні системи моніторингу температури, управління запасами	Зменшення втрат продукції, ефективність використання ресурсів
Динамічна маршрутизація	Алгоритми оптимізації транспортних маршрутів	Зниження витрат на логістику, скорочення часу доставки
Оптимізація упаковки	Використання нових ізоляційних матеріалів	Збільшення терміну зберігання, зменшення витрат на охолодження
Збалансовані інвестиції	Впровадження технологічних рішень (розумні датчики)	Окупність інвестицій, зниження втрат через логістичні помилки
Сталий розвиток	Енергоефективні та екологічно чисті логістичні рішення	Скорочення негативного впливу на довкілля, оптимізація витрат на ресурси
Аналітика даних	Впровадження інструментів для аналізу ефективності логістичних рішень	Точне прогнозування витрат, швидке реагування на зміни
Оцінка ризиків	Розробка моделей прогнозування потенційних проблем	Зниження фінансових ризиків, забезпечення стабільності постачання

Джерело: розробка авторки

В умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища підприємства харчової індустрії змушені цілеспрямовано управляти змінами, щоб забезпечити безперебійну логістику, оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Впровадження інноваційних логістичних рішень дозволяє прискорити позитивні перетворення, розвинути культуру залученості та покращити досвід працівників, водночас забезпечуючи стабільність поставок.

Оцифрування та автоматизація управління логістикою стали важливими елементами оптимізації витрат. Впровадження інтелектуальних систем управління запасами та IoT-рішень для контролю транспорту і складів дозволяє значно зменшити витрати на зберігання та підвищити точність постачання. Використання автоматизованих платформ для управління замовленнями мінімізує затримки та спрощує комунікацію між постачальниками та підприємством. Очікуване покращення полягає у скороченні витрат продукції завдяки моніторингу температури, автоматизації процесів зменшує операційні витрати та поліпшенні взаємодії з постачальниками.

Здатність адаптувати логістичну модель до змін середовища є ключовою для мінімізації ризиків. Створення диверсифікованих ланцюгів постачання дозволяє уникнути залежності від одного постачальника, а застосування багатомодальних логістичних схем сприяє оптимізації маршрутів. Перехід до локалізованих складських центрів забезпечує швидшу доставку продукції та знижує витрати на транспортування.

Очікуваний ефект вбачається у мінімізації ризиків завдяки диверсифікації. Поряд із цим, оптимізовані маршрути знижують витрати та відбувається прискорення доставки, що гарантує якість обслуговування.

На нашу думку, досліджуване підприємство має розробляти стратегії реагування на кризові ситуації, щоб уникати перебоїв у поставках. Оптимізація маршрутів транспортування дозволяє мінімізувати витрати, а впровадження екологічно чистих рішень у логістиці сприяє не лише економічній ефективності, але й формуванню позитивного іміджу підприємства. Очікуваний ефект при цьому має свій у наступному: гнучкі рішення дозволяють стабільно працювати в нестабільному середовищі, мінімізація логістичних витрат через оптимізацію маршрутів, покращення корпоративного іміджу завдяки стійким практикам.

Інтеграція фінансових та операційних стратегій є також аспектом, який не можна залишати поза увагою. Для ефективного управління витратами

аналітика великих даних допомагає прогнозувати попит та розподіляти ресурси найбільш раціонально. Фінансові механізми управління ризиками, такі як страхування поставок, дозволяють стабілізувати витрати, тоді як моделі прогнозування допомагають уникнути надлишкових запасів. Передбачуване покращення тут буде полягати у виявленні точних зон оптимізації витрат, покращення прогнозування попиту, зниженні ризиків у логістичних процесах.

Впровадження змін у логістиці має бути не лише ефективним, а й логічно обґрунтованим. Функціональність нових рішень має спрощувати управління ланцюгами постачання, естетика корпоративного стилю впливає на сприйняття бренду споживачами, а сенс змін повинен відповідати довгостроковій стратегії розвитку підприємства.

Цілеспрямоване управління змінами у логістичному менеджменті дозволило прискорити позитивні перетворення, розвинути культуру залученості, зберегти якість обслуговування клієнтів та створити функціональну, естетично збалансовану систему управління поставками. Оптимізація логістичних процесів у харчовій індустрії – це не лише зниження витрат, а й забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, застосування стратегічного підходу до оптимізації витрат у виробництві морозива через логістичні зміни та дизайн-мислення дозволяє не лише знизити операційні витрати, а й значно підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечуючи адаптивність підприємства до змін ринкових умов та вимог споживачів. Завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як автоматизація складу, інтелектуальні системи управління запасами та алгоритми оптимізації маршрутів, підприємство одержить можливість мінімізувати ризики, зменшити втрати продукції та покращити якість логістичних процесів, що сприяє формуванню додаткових конкурентних переваг. Крім того, інтеграція аналітики даних та фінансових механізмів управління ризиками створить умови підприємству точніше прогнозувати попит, ефективно розподіляти ресурси та знижувати логістичні витрати і забезпечуючи стійкість бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ

Вивчення сутності логістичного менеджменту дало підставу для висновку про те, що він є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, забезпечуючи цілісність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Його історичний розвиток засвідчує перехід від військової дисципліни до комплексної бізнес-функції, орієнтованої на досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах логістичний менеджмент набуває особливого значення в контексті цифровізації, глобалізації та геополітичної нестабільності. Особливу роль відіграє його здатність адаптуватися до кризових ситуацій, що актуалізує потребу в інтегрованих логістичних рішеннях для забезпечення стійкості підприємств, зокрема у харчовій галузі.

Проведений у роботі ретельний аналіз основних компонентів логістичної системи підприємства дозволяє зробити висновок, що її ефективність залежить від злагодженої роботи постачальницької, виробничої, складської, транспортної, збутової, інформаційної та фінансової підсистем. У період воєнного стану відбувається трансформація функцій кожного з елементів логістичної системи, що зумовлює потребу в гнучкості, адаптивності та децентралізації управлінських рішень. Інтеграція інформаційних технологій, удосконалення аналітичних інструментів та підвищення рівня кіберзахисту відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності логістичних процесів. Таким чином, сучасний логістичний менеджмент має ґрунтуватися на системному підході з орієнтацією на клієнта, мінімізацію витрат і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах зовнішніх загроз.

Базою для здійснення господарської діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» є стабільна фінансова основа, що підтверджується незмінним статутним капіталом та зростаючим нерозподіленим прибутком. Підприємство демонструє позитивну динаміку власного капіталу, що свідчить

про ефективність операційної діяльності та стратегічне реінвестування прибутку. Стійкість фінансових показників є запорукою впровадження інноваційних виробничих технологій і розвитку логістичних процесів. Особливу увагу приділено якості продукції, що забезпечується завдяки автоматизації, лабораторному контролю та дотриманню міжнародних стандартів. Орієнтація на споживача, включаючи прозорість у комунікаціях та екологічну відповідальність, формує високий рівень довіри до бренду. Високий рівень адаптивності до ринкових змін забезпечується через інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвиток персоналу та організаційну гнучкість. Таким чином, підприємство поєднує стратегічну стабільність з інноваційною динамікою, що дозволяє йому утримувати провідні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Проведена в роботі діагностика економічних та фінансових результатів практики господарювання ПОГ «АПВТ» Фірма Ласка» показала неухильне зростання ключових фінансових показників у 2020-2024 роках. Чистий прибуток підприємства збільшився з 17,2 млн грн у 2020 році до 61,6 млн грн у 2024 році, що становить відносне зростання на 357,5%. Власний капітал зріс з 176,4 млн грн до 296,8 млн грн, що свідчить про активне реінвестування прибутку та стратегічну фінансову стійкість. Оборотні активи зросли на 263,8%, досягнувши рівня 407,3 млн грн, що свідчить про гнучкість підприємства у використанні ресурсів для вловлювання слабких сигналів і загроз із зовнішнього середовища. У той же час, необоротні активи залишались відносно стабільними, що підтверджує зважену політику капіталовкладень. Значне збільшення поточних зобов'язань до 167,9 млн грн у 2024 році свідчить про активізацію фінансування для підтримки зростання. Таким чином, підприємство демонструє високий рівень фінансової результативності, завдяки ефективному управлінню витратами, диверсифікації джерел фінансування та стратегічному розвитку.

Авторкою розроблено та викладено пропозиції щодо удосконалення організаційного забезпечення логістичного менеджменту в умовах

нестабільного ринку харчової індустрії України. Запропоновано системний підхід до управління логістичними витратами, що передбачає ідентифікацію прихованих витрат на всіх рівнях матеріального потоку, зокрема третього і четвертого порядків. Обґрунтовано доцільність впровадження логістичної служби або координатора логістики з використанням сучасних інформаційних систем управління ресурсами (ERP/SCM) та методик візуалізації потоків, таких як Value Stream Mapping. Підкреслено необхідність інтеграції логістичних функцій у загальну систему стратегічного управління підприємством із врахуванням галузевих обмежень, зокрема вимог до гігієни, швидкості транспортування і обігу продукції. Зроблено акцент на створенні уніфікованої моделі логістичних витрат, яка охоплює не лише прямі, але й опосередковані витрати, пов'язані з управлінськими рішеннями в інших підрозділах. Таким чином, оптимізація логістичного менеджменту сприятиме підвищенню ефективності, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств харчової галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

В роботі запропонована чотирирівнева структура управління змінами, яка забезпечує системний та послідовний підхід до оптимізації логістичного менеджменту на підприємстві харчової індустрії. Адаптація принципів дизайн-мислення дозволяє враховувати потреби клієнтів і технологічні особливості виробництва, що підвищує гнучкість і ефективність процесів. Виробництво морозива вимагає особливої уваги до температурного режиму, тому інновації в логістиці, такі, як автоматизація складів і динамічна маршрутизація, мають визначальне значення. Реалізація таких підходів сприяє не лише зниженню витрат, а й формує стійкість до змін і зовнішніх викликів. Таким чином, удосконалення логістичного менеджменту стає важливим стратегічним інструментом розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О.В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні БІЗНЕСІНФОРМ. 2017. № 9. С. 262–267. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-9_0-pages-262_267.pdf
2. Бойченко, К., & Сергєєв, М. (2024). Екосистемність та генерування цінностей у підприємстві. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-3>
3. Гондарєва І. В. Підприємництво : підручник / І. В. Гондарєва. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 392 с.
4. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
5. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії. 2022. Вип. 13. С. 24-35. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
6. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С.49-57
7. Заярнюк О.В. Конкурентоспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. – С. 282-284. <http://surl.li/hredlg>
8. Ільченко Н., Кочубей Д. Референтні моделі управління ланцюгами постачання підприємств торгівлі. Міжнар. наук.-практ. журн. «Товари і ринки». 2017. № 2 (24). Т. 2. С. 62-71. URL: http://tr.knute.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1504&catid=122&lang=uk
9. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для

здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. <http://surl.li/gzihik>

10. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

11. Копитко, М., & Ткачук, Д. (2024). Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (1(73)), 132–138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>

12. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

13. Кузьменко А.В., Пильнев В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5(05). С. 150-155. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf

14. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

15. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Укл. С.В. Смерічевська. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 160 с.

16. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. №1. С. 116–122. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.

17. Мазур О.Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. № 4 (44). С. 80-90. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No4/80.pdf>. DOI:10.5281/zenodo.3757928 (дата звернення: 24.04.2025 р.)

18. Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління

ефективністю логістичних процесів. Бізнес Інформ . 2024. № 11. С. 317-322.
URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001541920>

19. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.

20. Мироненко О. Інноваційні технології у транспортній логістиці: перспективи та виклики. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/innovaciini-tehnologiji-u-transportnii-logistici-perspektivi-ta-vikliki>

21. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. Стратегічні пріоритети. 2022. № 4.

22. Міценко Н.Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 111–116. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2013/27.pdf

23. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

24. Озарко К. С., Челомбитько В. В. (2022). Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2(68). С. 74-78 <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/188010/08-Ozarko.pdf?sequence=1>

25. Окландер М.А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

26. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.

27. Офіційний сайт Kyiv school of Economics. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturiukrayini-zrosla-do->

mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-nasichen-2024-roku/

28. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

29. ПОГ (релігійної організації, профспілки) «Фірма Ласка» ГО «Асоціація підтримки вітчизняного товаровиробника». Фінансова звітність. <https://clarity-project.info/edr/39503720/yearly-finances>

30. Полянська А.С. Логістичний менеджмент як необхідна умова поліпшення потенціалу розвитку організацій. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2007. С. 115–120. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34208/1/19_115-120.pdf

31. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент : підручник. Харків : ХНЕУ, 2010. 424 с.

32. Попов В.В., Сторожук О.В. Синергія цифровізації та економічної розвідки як фактор сталого розвитку підприємств України. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 листопада 2024 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – С.107-109. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/50a5a5c0-a1c6-4fc9-a35a-c5f548b0c872/content>

33. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.

34. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 10 (43). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10\(43\)/17.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/17.pdf) (дата звернення: 17.04.2025).

35. Рябоволик, Т., Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія

антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68> (дата звернення: 23.04.2025).

36. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. Економіка харчової промисловості. 2020. Том 12, випуск 3. С. 42–50.

37. Семенча, І., & Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір, (181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. (Дата звернення: 25.04.2025 р.)

38. Сторожук О.В. Актуальні проблеми збереження стійкості підприємницької діяльності у воєнних реаліях. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 листопада 2024 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – С. 235-237. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/50a5a5c0-a1c6-4fc9-a35a-c5f548b0c872/content>

39. Сторожук О.В. Інтеграція самовизначення та комунікації у системі мотивації працівників торговельного підприємства. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 3 – March 16, 2025, Riga, Latvia). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 328 p. С. 255-258.

40. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 359-360. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp->

content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-2023.pdf

41. Сторожук, О., Немченко, Т., Заярнюк, О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення: 08.04.2025)

42. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

43. Транспортний менеджмент: [Навчальний посібник: практикум] / Колектив авторів. Одеса: Бондаренко М. О., 2017. 108 с. URL: <http://surl.li/vomkkl>

44. Харсун Л., Патковський С. Холодові ланцюги постачання продовольства: детермінанти управління і розвитку. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2020. № 2. С. 48-57.

45. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. 244 с.

46. Янковська, В., Телепнєва, О., & Кононов, І. (2021). Семантика поняття «логістичний менеджмент». Економіка та суспільство, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104>

47. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. Business: Theory and Practice, 25(1), 2024, 1–10.

48. Farouq Ahmad Faleh ALAZZAM, Bassam Mustafa Abdel-Rahman TUBISHAT, Oksana STOROZHUK , Olga POPLAVSKA, Zinaida ZHYVKO. Methodical approach to the choice of business management strategy within the framework of a change in commercial activities. Business: theory and practice. Vilnius Gediminas Technical University. 2024. Volume 25. Issue 1. Pages 1-10. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676> (Scopus).