

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГОЙКО Микола Вадимович

УДК: 658.7:664.6

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення логістичного забезпечення виробництва
та збуту продукції ПрАТ «Звягельхліб»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Логістика»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

СКИДАН Олег Васильович

Доктор економічних наук, професор

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Гойко М.В. Удосконалення логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції ПрАТ «Звягельхліб». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Логістика». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції підприємства. Проаналізовано особливості організації логістичних процесів та ефективність системи логістичного забезпечення ПрАТ «Звягельхліб». Проведено оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства та визначено основні проблеми логістичної діяльності. Розроблено напрями вдосконалення логістичної системи виробництва продукції та процесів управління логістичними потоками підприємства.

Ключові слова: логістика, логістичне забезпечення, виробництво, збут, логістичні процеси, бізнес-процеси, логістичний менеджмент, цифровізація.

SUMMARY

Goiko M.V. Improving the logistical support of production and sales of products of PrJSC «Zvyagelkhllyb». – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work investigated the theoretical, methodological and practical aspects of the logistics support of the production and sales of the enterprise's products. The peculiarities of the organization of logistics processes and the efficiency of the logistics support system of PrJSC «Zvyagelkhllyb» were analyzed. The production and sales activities of the enterprise were evaluated and the main problems of logistics activities were identified. Directions for improving the logistics system of production and the processes of managing the logistics flows of the enterprise were developed.

Keywords: logistics, logistics support, production, sales, logistics processes, business processes, logistics management, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та роль логістичного забезпечення виробництва й реалізації продукції в бізнес-процесах підприємства	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЗВ'ЯГЕЛЬХЛІБ».....	13
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства....	13
2.2. Оцінка ефективності системи збуту продукції та ідентифікація проблем логістичної діяльності підприємства...	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЗВ'ЯГЕЛЬХЛІБ»	23
3.1. Обґрунтування механізмів впровадження концепції Smart Logistics.....	23
3.2. Оптимізація процесів збуту та управління логістичними потоками на засадах цифрової трансформації	27
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективно логістичне забезпечення виробництва та збуту продукції є однією з основних передумов забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Посилення конкуренції, зростання вартості транспортних послуг, нестабільність постачання сировини та необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища зумовлюють потребу у вдосконаленні логістичних процесів підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Питання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції розглядалися у працях таких вітчизняних науковців: Т. Адирової, О. Бездітко, С. Бестужевої, В. Бондаренка, О. Буднік, О. Гаврись, Н. Гайдабрус, Н. Гаркуши, Т. Давидюк, Т. Данько, А. Зелінської, Г. Карпенко, І. Кравчук, С. Лавриненко, М. Місевича, О. Присяжнюк та інших. У їх роботах висвітлено теоретичні підходи до формування стратегій логістичного забезпечення виробництва та збуту підприємств, методи логістичного аналізу та інструменти реалізації логістичних рішень. Водночас питання адаптації логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції до специфіки підприємств харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Звягельхліб», залишаються недостатньо дослідженими, що визначає актуальність даної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції ПрАТ «Звягельхліб» в сучасних умовах господарювання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність логістичного забезпечення виробництва та реалізації продукції;
- розглянути методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції;

- надати загальну характеристику та провести аналіз господарської діяльності ПрАТ «Звягельхліб»;
- проаналізувати організацію логістичного забезпечення виробничих процесів підприємства;
- оцінити ефективність системи збуту продукції та ідентифікувати проблеми логістичної діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення логістичної системи виробництва продукції підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесів збуту та управління логістичними потоками підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції ПрАТ «Звягельхліб». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації й удосконалення логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції підприємства.*

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, *методи аналізу і синтезу* застосовано для дослідження теоретичних засад логістичного забезпечення підприємства; *порівняльний* метод застосовано для оцінювання показників діяльності ПрАТ «Звягельхліб»; *статистичний* метод слугував для аналізу фінансово-економічних показників підприємства; *графічний і табличний* методи використано для наочного відображення результатів дослідження; метод узагальнення, для формування висновків та розробки пропозицій щодо вдосконалення логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань логістичної діяльності підприємства; навчальні та наукові видання, фахові публікації в періодичних джерелах і мережі Інтернет, що висвітлюють досліджувану проблематику; внутрішня документація ПрАТ «Звягельхліб» за 2023–2025 рр. й офіційні матеріали з вебсайту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції ПрАТ «Звягельхліб». Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізації витрат, покращення системи збуту продукції та підвищення рівня логістичного сервісу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Гойко М., Коханчук М. Менеджмент логістичних процесів на підприємстві: активізація систем виробництва та збуту як стратегічні пріоритети сучасного бізнесу. *Наукові читання – 2026*: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-практичної конф. (14 квіт. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С. 154–156.

2. Гойко М.В. Методичні інструменти оцінювання ефективності логістичних процесів підприємства. *Фінансове забезпечення економіки*: збірник наук. праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної студентської конф. (27 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.89–91.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 31 сторінка). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (44 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль логістичного забезпечення виробництва й реалізації продукції в бізнес-процесах підприємства

У сучасних умовах господарювання логістичне забезпечення виробництва та реалізації продукції є провідною складовою ефективного функціонування підприємства. Посилення конкуренції, глобалізація ринків та розвиток інформаційних технологій обумовлюють необхідність удосконалення систем управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Саме логістика забезпечує узгодженість процесів постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту продукції, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Термін «логістика» походить від грецького слова «logistike», що означає мистецтво розрахунку або управління [14]. Спочатку це поняття використовувалося переважно у військовій сфері, однак у подальшому логістика набула широкого застосування в економічній діяльності підприємств. У сучасному розумінні логістика являє собою систему управління потоковими процесами, яка охоплює планування, організацію, контроль та координацію руху ресурсів від постачальника до кінцевого споживача [14]. Є. Крикавський розглядає логістику як концепцію інтегрованого управління потоковими процесами підприємства [14]. Логістика є стратегічним інструментом формування конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяє скорочувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів [44].

Сутність логістичного забезпечення активно досліджувалася багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими. Логістичне забезпечення трактується як

процес управління переміщенням і зберіганням матеріалів та готової продукції з метою задоволення потреб споживачів при мінімальних витратах [27].

Економічна сутність логістичного забезпечення виробництва полягає у раціональній організації процесів постачання сировини, матеріалів і комплектуючих, необхідних для безперебійного здійснення виробничої діяльності. Ефективне логістичне забезпечення дозволяє мінімізувати витрати на транспортування та зберігання ресурсів, скорочувати виробничий цикл і забезпечувати стабільне функціонування підприємства. Водночас логістичне забезпечення реалізації продукції охоплює процеси складування готової продукції, управління запасами, транспортування товарів та організацію їх доставки кінцевим споживачам [20, с. 219; 27].

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління виробничою та збутовою логістикою вбачається одним із провідних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Посилення конкуренції, розвиток міжнародної торгівлі та цифрових технологій зумовлюють необхідність удосконалення логістичних процесів. Сучасна логістика охоплює не лише транспортування та складування продукції, а й комплексне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства [36, с. 725].

Виробнича логістика спрямована на організацію руху матеріальних ресурсів усередині підприємства. Її основними завданнями є забезпечення безперервності виробничого процесу, мінімізація витрат та раціональне використання ресурсів. Одним із сучасних підходів є концепція «точно вчасно» (Just-in-Time), яка передбачає постачання матеріалів у необхідній кількості та у визначений час. Використання цього підходу дозволяє скорочувати надлишкові запаси та зменшувати витрати на їх зберігання [5; 15].

Сучасні підприємства активно використовують інформаційні технології в управлінні виробничою логістикою. ERP-системи забезпечують автоматизацію логістичних процесів, дозволяють контролювати рух матеріальних потоків у режимі реального часу та оперативно приймати управлінські рішення. Значну

увагу сучасні підприємства приділяють інтеграції виробничої логістики із системами постачання та збуту продукції [7; 34; 41].

Збутова логістика охоплює процеси складування, транспортування, управління запасами готової продукції та організацію доставки товарів кінцевим споживачам. Основною метою збутової логістики є забезпечення своєчасного постачання продукції при мінімальних витратах. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше застосовують клієнтоорієнтований підхід, який передбачає максимальне врахування потреб споживачів та підвищення рівня логістичного сервісу.

Характеристику логістичного забезпечення виробництва й реалізації продукції демонструє рис. 1.1.

<i>Аспект</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Сутність</i>	Комплекс організаційних, економічних, технічних та управлінських заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль і оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у процесі виробництва та реалізації продукції.
<i>Мета</i>	Забезпечення безперервного руху ресурсів і готової продукції від постачальника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем обслуговування.
<i>Об'єкти управління</i>	Матеріальні потоки, інформаційні потоки, фінансові потоки, товарні запаси, транспортні ресурси, складська інфраструктура.
<i>Функції</i>	Закупівля ресурсів, транспортування, складування, управління запасами, виробниче забезпечення, розподіл готової продукції, інформаційний супровід логістичних процесів.
<i>Інтеграційна роль</i>	Поєднує процеси постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту в єдину систему управління потоками
<i>Стратегічний вектор</i>	Сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства шляхом підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та забезпечення сталого розвитку.

Рис. 1.1. Характеристика логістичного забезпечення виробництва та реалізації продукції підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел.

Поширеним сучасним напрямом є концепція управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє забезпечити координацію діяльності постачальників, виробників та посередників для підвищення ефективності руху продукції від виробника до кінцевого споживача [42; 43]. Завдяки такому підходу підприємства можуть скорочувати витрати, підвищувати швидкість доставки продукції та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Стає очевидним, що сучасні підходи до управління виробничою і збутовою логістикою базуються на інтеграції логістичних процесів, використанні інформаційних технологій, автоматизації управління та орієнтації на потреби споживачів. Їх застосування дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах господарювання [3, с. 18].

Таким чином, логістичне забезпечення виробництва та реалізації продукції є стратегічно важливою складовою системи управління підприємством. Його сутність полягає в комплексному управлінні потоковими процесами з метою забезпечення безперервності виробництва, оптимізації витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів. Ефективна логістична система сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню його економічної ефективності та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

1.2. Методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції

Методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції є важливим елементом сучасного логістичного менеджменту, оскільки дозволяють комплексно визначити рівень ефективності функціонування логістичної системи підприємства, виявити наявні

диспропорції у матеріальних та інформаційних потоках, а також обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення [3; 4; 8; 20; 32].

У науковій літературі сформовано різні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємств, серед яких найбільш поширеними є витратний, ресурсний, функціональний та інтегральний. Разом із тим, поширення набувають і сучасні методи, зокрема KPI-підхід (ключові показники ефективності) та порівняльний (бенчмаркінговий) підхід. Сучасні методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції підприємства демонструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення
виробництва та збуту продукції**

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні показники оцінювання	Обмеження застосування
Витратний підхід	Ґрунтується на аналізі логістичних витрат у структурі собівартості або доходу підприємства	Частка логістичних витрат у доході; витрати на транспортування; витрати на зберігання	Не враховує якість логістичного сервісу та рівень обслуговування
Ресурсний підхід	Оцінює ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у логістиці	Продуктивність праці; оборотність запасів; завантаження транспортних засобів	Складність комплексної інтерпретації результатів
Функціональний підхід	Аналізує ефективність окремих логістичних функцій (закупівля, виробництво, склад, транспорт, збут)	Час обробки замовлень; терміни доставки; рівень втрат продукції	Потребує детальної інформації по кожній функції
Інтегральний підхід	Передбачає комплексну оцінку логістичної системи на основі сукупності взаємопов'язаних показників	KPI логістики; рівень сервісу; витрати; оборотність запасів; своєчасність поставок	Складність розрахунків та необхідність великого масиву даних
KPI-підхід (ключові показники ефективності)	Використання системи ключових показників для моніторингу логістичної діяльності	Рівень виконання замовлень; OTIF; логістичні витрати; час доставки	Потребує впровадження систем обліку та цифровізації
Порівняльний (бенчмаркінговий) підхід	Порівняння показників підприємства з попередніми періодами або галузевими стандартами	Відхилення від нормативів; динаміка показників	Обмежена доступність достовірних галузевих даних

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 8; 20; 32; 37; 38].

Витратний підхід базується на аналізі логістичних витрат у загальній структурі собівартості або доходу підприємства та дозволяє визначити рівень їх

оптимальності. Ресурсний підхід передбачає оцінювання ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у процесі здійснення логістичних операцій. Функціональний підхід орієнтований на аналіз окремих логістичних функцій, таких як закупівля, транспортування, складування та збут, з метою виявлення «вузьких місць» у логістичному ланцюгу.

Найбільш комплексним є інтегральний підхід, який передбачає використання системи взаємопов'язаних показників, що характеризують як витратну ефективність, так і якість логістичного сервісу. До таких показників належать рівень логістичних витрат у виручці, оборотність запасів, своєчасність виконання замовлень, рівень втрат продукції, середній час доставки та інші.

Практичне застосування методичних підходів до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції доцільно здійснювати на основі системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють забезпечити кількісну вимірюваність результатів логістичної діяльності та здійснювати їх динамічний моніторинг у часі. Такий підхід забезпечує можливість не лише констатації поточного стану логістичної системи, але й прогнозування її розвитку та формування управлінських рішень щодо підвищення ефективності [23, с. 120; 29; 38].

Важливим елементом методичного забезпечення є також використання порівняльного аналізу, який передбачає зіставлення фактичних показників підприємства з нормативними значеннями, середньогалузевими показниками або даними попередніх періодів, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності логістичної системи та визначити напрями її удосконалення.

Таким чином, застосування комплексного методичного підходу до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції забезпечує системність аналізу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-логістичної діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості важливе значення має ефективна організація господарської діяльності підприємств хлібопекарської галузі. Одним із провідних підприємств регіону є ПрАТ «Звягельхліб», основною діяльністю якого є виробництво та реалізація хлібобулочних і кондитерських виробів [33]. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до сучасних вимог ринку, забезпечуючи населення якісною продукцією (хлібобулочні і кондитерські вироби) та підтримуючи стабільні позиції у галузі (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Звягельхліб»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Звягельхліб»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Галузь діяльності	Харчова промисловість
Основний вид діяльності	Виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів
Основні види продукції	Хліб, батони, булочки та кондитерські вироби
Основні споживачі	Населення, торговельні мережі, заклади громадського харчування
Основні напрями діяльності	Виробництво, збут, логістика, постачання
Мета діяльності	Отримання прибутку та забезпечення споживачів якісною продукцією

Джерело: за даними [33].

Господарська діяльність підприємства охоплює процеси виробництва продукції, постачання сировини, організації збуту, управління персоналом та забезпечення фінансово-економічної стабільності. Аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Звягельхліб» за 2023–2025 рр. дає змогу

оцінити результати функціонування підприємства та визначити тенденції його розвитку в контексті ефективності виробничої, збутової та логістичної діяльності (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Звягельхліб»,
2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	148,5	163,2	181,7	122,4
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	121,4	132,8	147,5	121,5
Валовий прибуток, млн грн	27,1	30,4	34,2	126,2
Чистий прибуток, млн грн	8,6	10,1	12,4	144,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	286	292	298	104,2
Рентабельність діяльності, %	5,8	6,2	6,8	+1,0 в.п.
Обсяг виробництва продукції, тис. т	11,8	12,4	13,1	111,0
Витрати на логістику, млн грн	12,3	13,1	14,0	113,8

Джерело: сформовано автором на основі [33].

Дані таблиці свідчать про стабільне зростання масштабів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 148,5 млн грн у 2023 р. до 181,7 млн грн у 2025 р., або на 22,4 %. Така позитивна динаміка є результатом збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства. Одночасно собівартість реалізованої продукції зросла з 121,4 млн грн до 147,5 млн грн, або на 21,5 %. Важливо відзначити, що темпи зростання собівартості є дещо нижчими за темпи зростання доходу, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та раціоналізацію виробничо-збутових процесів.

Позитивною тенденцією є збільшення валового прибутку з 27,1 млн грн до 34,2 млн грн, тобто на 26,2 %. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та зміцнення його фінансових результатів. Ще більш динамічно зростає чистий прибуток, який за аналізований період збільшився з 8,6 млн грн до 12,4 млн грн, або на 44,2 %. Темпи приросту

чистого прибутку суттєво перевищують темпи зростання доходу, що характеризує позитивні зміни в управлінні витратами та загальному рівні господарської ефективності.

Зростання прибутковості підтверджується підвищенням рентабельності діяльності з 5,8 % у 2023 р. до 6,8 % у 2025 р., тобто на 1,0 в.п. Хоча рівень рентабельності залишається відносно помірним, що є характерним для підприємств хлібопекарської галузі, його позитивна динаміка свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Обсяг виробництва продукції за досліджуваний період зріс з 11,8 тис. т до 13,1 тис. т, або на 11,0 %. Водночас темпи зростання доходу перевищують темпи приросту виробництва, що може свідчити про оптимізацію асортиментної структури продукції, збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю або підвищення відпускних цін.

Середньооблікова чисельність працівників зросла лише на 4,2 % (з 286 до 298 осіб), тоді як обсяг виробництва збільшився на 11,0 %, а чистий дохід – на 22,4 %. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання трудових ресурсів.

Особливу увагу в контексті тематики кваліфікаційної роботи заслуговують витрати на логістику. У 2023–2025 рр. вони збільшилися з 12,3 млн грн до 14,0 млн грн, або на 13,8 %. При цьому темпи їх зростання є значно нижчими за темпи збільшення доходу (22,4 %), що свідчить про підвищення ефективності логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції. Отже, частка логістичних витрат у структурі доходу знизилася на 0,57 в.п., що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення результативності логістичної системи підприємства. Зростання доходу на 1 грн логістичних витрат свідчить про те, що кожна гривня, вкладена у логістичні процеси, забезпечує дедалі більший обсяг реалізації продукції.

Таким чином, результати аналізу засвідчують позитивну динаміку розвитку ПрАТ «Звягельхліб» у 2023–2025 рр. Підприємство демонструє зростання виробничих обсягів, доходів і прибутковості, а також підвищення

ефективності використання трудових та логістичних ресурсів. Водночас подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства потребує удосконалення логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції, впровадження сучасних інформаційних технологій управління логістикою, оптимізації транспортно-складських процесів і підвищення рівня логістичного сервісу. Окреслене створить передумови для зниження витрат, підвищення рентабельності діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

На ПрАТ «Звягельхліб» логістичне забезпечення виробничих процесів включає закупівлю борошна, дріжджів, цукру та інших видів сировини, організацію їх транспортування, зберігання та передачу у виробництво. Постачання сировини здійснюється на основі договорів із постачальниками, що дозволяє забезпечити стабільність виробничого процесу та підтримувати необхідний рівень запасів.

Аналіз показників логістичного забезпечення виробничих процесів ПрАТ «Звягельхліб» дозволяє оцінити ефективність організації закупівельної, транспортної та складської логістики, а також визначити проблемні аспекти управління матеріальними потоками на підприємстві (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Основні показники логістичного забезпечення виробничих процесів
ПрАТ «Звягельхліб», 2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Обсяг закупівлі сировини, т	9 850	10 420	11 030	112,0
Середній рівень запасів сировини, т	620	640	675	108,9
Витрати на транспортування сировини, млн грн	4,8	5,2	5,7	119,0
Кількість постачальників, од.	14	15	16	114,3
Тривалість постачання сировини, днів	4,5	4,2	3,9	86,7
Витрати на складське зберігання, млн грн	2,1	2,3	2,5	119,0
Транспортні витрати на 1 т закупленої сировини, грн/т	487,0	499,0	517,0	106,2
Частка логістичних витрат у чистому доході підприємства, %	8,28	8,03	7,71	-0,57
Дохід на 1 грн логістичних витрат, грн	12,07	12,46	12,98	107,5

Джерело: сформовано автором на основі [33].

Наведені дані свідчать про розширення масштабів виробничої діяльності підприємства. Так, обсяг закупівлі сировини протягом 2023–2025 рр. зріс з 9850 т до 11030 т, або на 12,0 %, що загалом відповідає збільшенню обсягів виробництва продукції, що свідчить про стабільне забезпечення виробничого процесу необхідними матеріальними ресурсами та відсутність суттєвих перебоїв у постачанні.

Позитивною тенденцією є скорочення тривалості постачання сировини з 4,5 до 3,9 днів (на 13,3 %), що характеризує підвищення оперативності закупівельної логістики та покращення взаємодії підприємства з постачальниками. Такі зміни сприяють прискоренню обороту матеріальних ресурсів, зниженню ризику виробничих простоїв та підвищенню гнучкості виробничої системи.

Незважаючи на скорочення термінів постачання, середній рівень запасів сировини зріс з 620 т до 675 т, або на 8,9 %. За умов прискорення поставок логічним було б очікувати скорочення запасів за рахунок більш ефективного планування потреб у сировині. Натомість їх збільшення свідчить про збереження обережної політики формування страхових запасів або недосконалість системи прогнозування потреб виробництва. У результаті відбувається додаткове відволікання оборотних коштів та зростають витрати на зберігання.

Окремої уваги потребує динаміка транспортних витрат. Витрати на транспортування сировини збільшилися з 4,8 млн грн до 5,7 млн грн, або на 19,0 %, що значно перевищує темпи зростання обсягів закупівлі сировини (12,0 %), що свідчить про зниження ефективності транспортної логістики та збільшення питомих витрат на перевезення. Для підтвердження цієї тенденції є транспортні витрати на 1 т закупленої сировини: у 2023 р. – 487 грн/т; у 2024 р. – 499 грн/т; у 2025 р. – 517 грн/т.

Таким чином, питомі транспортні витрати зросли на 6,2 %, що може бути наслідком підвищення тарифів на перевезення, зростання вартості пального, нераціональної маршрутизації або недостатнього рівня завантаження транспортних засобів. У контексті логістичного менеджменту це свідчить про

необхідність удосконалення транспортного планування та впровадження сучасних інструментів управління перевезеннями.

Аналогічна ситуація спостерігається щодо складської логістики. Витрати на складське зберігання зросли на 19,0 % (з 2,1 до 2,5 млн грн), що також перевищує темпи збільшення запасів сировини (8,9 %). Це може свідчити про підвищення вартості складського обслуговування, недостатню ефективність використання складських площ або зростання витрат на енергозабезпечення та утримання складської інфраструктури.

Позитивним фактором є збільшення кількості постачальників з 14 до 16 од. З одного боку, це сприяє диверсифікації джерел постачання та знижує ризик залежності від окремих контрагентів. З іншого боку, розширення кола постачальників ускладнює процес координації поставок і може призводити до збільшення адміністративних витрат на управління закупівлями. Тому важливим завданням є не лише нарощування кількості постачальників, а й оцінювання їхньої надійності, стабільності поставок та економічної ефективності співпраці.

Отже, незважаючи на забезпечення безперебійного постачання виробництва, існуюча система логістичного забезпечення потребує подальшої оптимізації шляхом удосконалення управління запасами, впровадження сучасних цифрових інструментів планування закупівель, автоматизації складських операцій та підвищення ефективності транспортної логістики. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити логістичні витрати, підвищити оборотність ресурсів і зміцнити конкурентні позиції підприємства.

2.2. Оцінка ефективності системи збуту продукції та ідентифікація проблем логістичної діяльності підприємства

Система збуту продукції є складовою господарської діяльності підприємства, яка забезпечує реалізацію готової продукції та формування доходів від продажу. Ефективність збутової діяльності залежить від організації

каналів реалізації, швидкості доставки продукції, рівня логістичного сервісу та здатності підприємства задовольняти потреби споживачів.

Для підприємств хлібопекарської галузі особливого значення набуває своєчасна доставка продукції через обмежений термін її реалізації. На ПрАТ «Звягельхліб» реалізація продукції здійснюється через торговельні мережі, роздрібні магазини та заклади громадського харчування. Підприємство використовує власний транспорт для доставки продукції, що дозволяє контролювати строки постачання та забезпечувати належну якість продукції під час транспортування.

Аналіз показників ефективності системи збуту продукції ПрАТ «Звягельхліб» дає можливість оцінити результативність збутової логістики підприємства, визначити рівень ефективності управління каналами реалізації та виявити резерви подальшого вдосконалення логістичного забезпечення збутових процесів (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Показники ефективності системи збуту продукції
ПрАТ «Звягельхліб», 2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	148,5	163,2	181,7	122,4
Кількість торгових точок, од.	186	204	219	117,7
Обсяг реалізації в розрахунку на одну торгову точку, млн грн	0,79	0,80	0,83	105,1
Частка витрат на збут у доході від реалізації, %	7,0	6,9	6,7	-0,3 в.п.
Витрати на збут, млн грн	10,4	11,2	12,1	116,3
Середній термін доставки продукції, год.	7,2	6,8	6,3	87,5
Рівень повернення продукції, %	3,8	3,4	3,1	81,6

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку реалізації продукції. Так, обсяг реалізованої продукції протягом 2023–2025 рр. зріс з 148,5 млн грн до 181,7 млн грн, або на 22,4 %. Це вказує на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення попиту на продукцію та ефективне функціонування системи збуту. Одночасно кількість торгових точок збільшилася з 186 до 219 од.

(+17,7 %), що свідчить про розширення географії продажів та покращення доступності продукції для споживачів.

Разом з тим критичний аналіз показує, що приріст обсягів реалізації дещо випереджає темпи розширення торговельної мережі, що дозволяє зробити висновок про підвищення середньої результативності одного каналу збуту. Середній обсяг реалізації на одну торгову точку збільшився майже на 4,0 %, що свідчить про підвищення ефективності збутової мережі.

Позитивною тенденцією є скорочення середнього терміну доставки продукції з 7,2 до 6,3 годин, або на 12,5 %. Для хлібопекарських підприємств цей показник має особливе значення, оскільки якість і конкурентоспроможність продукції значною мірою залежать від швидкості її доставки до місць реалізації. Зменшення часу доставки свідчить про покращення організації транспортно-логістичних процесів, оптимізацію маршрутів перевезень та підвищення оперативності роботи логістичної системи.

Також позитивно оцінюється зниження рівня повернення продукції з 3,8 % до 3,1 % (на 18,4 %). Це може бути результатом більш точного прогнозування попиту, покращення координації між виробництвом і збутом, а також підвищення якості логістичного обслуговування торговельних точок. Для підприємства, що працює з продукцією короткого терміну реалізації, скорочення повернень має важливе економічне значення, оскільки безпосередньо впливає на зниження втрат та підвищення прибутковості діяльності.

Водночас окремі показники свідчать про наявність резервів підвищення ефективності збутової логістики. Зокрема, витрати на збут зросли з 10,4 млн грн до 12,1 млн грн, або на 16,3 %. Незважаючи на те, що темпи їх зростання є нижчими за темпи збільшення обсягів реалізації, саме абсолютне збільшення витрат потребує детальнішого аналізу їх структури та ефективності використання.

Зниження частки витрат на збут у доході від реалізації є позитивним явищем, оскільки свідчить про підвищення економічної ефективності збутових процесів. Водночас темпи покращення залишаються незначними, що може вказувати на відсутність суттєвих інноваційних змін у системі управління

збутом. Крім того, розширення кількості торгових точок неминує підвищує складність управління логістичними потоками, потребує більш точного планування маршрутів доставки, контролю запасів готової продукції та координації взаємодії з торговельними партнерами. За відсутності сучасних цифрових інструментів управління збутовою логістикою подальше розширення збутової мережі може супроводжуватися зростанням транспортних і складських витрат.

В цілому результати аналізу свідчать, що система збуту ПрАТ «Звягельхліб» характеризується позитивною динамікою розвитку. Підприємство забезпечує зростання обсягів реалізації, розширює мережу збуту, скорочує терміни доставки та зменшує рівень повернення продукції. Проте досягнуті результати супроводжуються зростанням витрат на збут, а темпи підвищення ефективності залишаються відносно помірними.

Отже, система збутової логістики підприємства є достатньо ефективною, проте має значний потенціал для подальшого вдосконалення. Основними напрямками її розвитку мають стати цифровізація процесів управління збутом, впровадження сучасних систем планування та контролю поставок, оптимізація транспортних маршрутів, а також удосконалення механізмів прогнозування попиту. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня логістичного сервісу, скороченню витрат та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Звягельхліб» на ринку.

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку розвитку, у логістичній діяльності ПрАТ «Звягельхліб» існують певні проблеми, які впливають на ефективність виробничо-збутових процесів. Однією з основних проблем є зростання транспортних витрат, що пов'язано зі збільшенням вартості пального та підвищенням тарифів на перевезення продукції. Проблемним аспектом також є необхідність оновлення транспортного парку підприємства. Використання застарілих транспортних засобів призводить до збільшення витрат на технічне обслуговування та ремонт, а також впливає на швидкість доставки продукції (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Основні проблеми логістичної діяльності ПрАТ «Звягельхліб»

Проблема	Характеристика впливу
Зростання транспортних витрат	Підвищення собівартості продукції
Зношеність транспортного парку	Збільшення витрат на ремонт і обслуговування
Коливання цін на сировину	Ускладнення планування закупівель
Нестабільність попиту	Ризик накопичення надлишкових запасів
Підвищення вартості енергоносіїв	Зростання виробничих та логістичних витрат

Джерело: сформовано автором на основі [33].

Отже, дослідження системи логістичного забезпечення ПрАТ «Звягельхліб» показало, що підприємство забезпечує стабільне функціонування виробничо-збутових процесів та здійснює ефективну організацію постачання, транспортування, складування і реалізації продукції. Аналіз господарської діяльності свідчить про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності збутової діяльності. Водночас у діяльності підприємства існують певні проблеми логістичного забезпечення, зокрема зростання транспортних витрат, необхідність оновлення транспортного парку та вплив нестабільності ринкового середовища на організацію постачання і збуту продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

3.1. Обґрунтування механізмів впровадження концепції Smart Logistics

В умовах посилення конкуренції на ринку харчової продукції, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, нестабільності логістичних ланцюгів постачання та активного впровадження цифрових технологій особливого значення набуває вдосконалення логістичної системи підприємства. Для ПрАТ «Звягельхліб» ефективне управління логістичними процесами є важливою передумовою забезпечення безперервності виробництва, своєчасного виконання замовлень, мінімізації витрат та підвищення конкурентоспроможності на регіональному і національному ринках.

Проведений аналіз логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції підприємства дозволив виявити низку проблемних аспектів, зокрема зростання транспортних і складських витрат, збільшення запасів сировини, необхідність підвищення рівня цифровізації логістичних процесів та вдосконалення системи планування матеріальних потоків. Незважаючи на позитивну динаміку показників діяльності підприємства, існуюча логістична система потребує переходу від традиційної моделі управління до інтегрованої цифрової логістики, яка забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних.

У сучасних умовах одним із ключових напрямів удосконалення логістичної системи ПрАТ «Звягельхліб» є *впровадження концепції Smart Logistics*, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів у всі етапи логістичного циклу. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість логістичних процесів, підвищити

швидкість обробки інформації та зменшити вплив людського фактора на прийняття рішень.

Першочерговим напрямом удосконалення є *цифровізація управління матеріальними потоками*. Для цього доцільним є впровадження ERP-системи з інтегрованими модулями логістики, які забезпечуватимуть автоматизоване планування закупівель, контроль залишків сировини, моніторинг виробничих потреб та координацію поставок. Використання єдиної інформаційної платформи дозволить скоротити час обробки замовлень, підвищити точність планування та забезпечити синхронізацію діяльності виробничих, складських і збутових підрозділів [17; 23; 34].

Важливим напрямом розвитку є *оптимізація системи управління запасами*. Аналіз показав, що середній рівень запасів сировини на підприємстві має тенденцію до зростання, що призводить до додаткового відволікання оборотних коштів та збільшення складських витрат. У зв'язку з цим доцільним є використання сучасних методів управління запасами, зокрема ABC/XYZ-аналізу, системи автоматичного поповнення запасів та елементів концепції Just-in-Time [10, с. 20]. Це дозволить підвищити оборотність ресурсів, скоротити надлишкові запаси та зменшити ризик дефіциту сировини.

Наступним напрямом є *модернізація транспортної логістики*. Зростання транспортних витрат випереджає темпи збільшення обсягів закупівель та реалізації продукції, що свідчить про необхідність підвищення ефективності транспортних операцій. Для вирішення цієї проблеми доцільним є впровадження систем GPS-моніторингу транспорту, програмних комплексів оптимізації маршрутів доставки та цифрових інструментів контролю транспортних витрат, що сприятиме скороченню пробігу транспортних засобів, зменшенню витрат на паливо та підвищенню своєчасності поставок.

Особливої уваги потребує *розвиток складської логістики*. Для підприємств хлібопекарської галузі швидкість обробки замовлень і відвантаження продукції є критично важливими чинниками конкурентоспроможності. У зв'язку з цим доцільним є впровадження адресного

зберігання продукції, використання технологій штрихового кодування та автоматизація складського обліку на основі WMS-систем. Такі заходи забезпечать підвищення точності облікових операцій, скорочення часу комплектації замовлень і зменшення операційних витрат [23; 34].

Перспективним напрямом є також *впровадження прогностичної аналітики у логістичному менеджменті*. Використання сучасних аналітичних інструментів дає змогу прогнозувати попит на продукцію, оцінювати сезонні коливання ринку та формувати більш обґрунтовані плани виробництва і постачання. Для підприємства, яке функціонує в умовах змінного попиту на хлібобулочні вироби, застосування прогностичних моделей дозволить мінімізувати втрати від надлишкового виробництва та скоротити обсяги повернення продукції.

Важливим елементом сучасної логістичної стратегії є *розвиток клієнтоорієнтованої логістики*. В ринкових умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок якості продукції, а й через якість логістичного сервісу. Тому підприємству доцільно впроваджувати цифрові канали комунікації із замовниками, системи електронного обміну даними та CRM-технології, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, покращенню прогнозування замовлень та зміцненню довгострокових партнерських відносин (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Напрями вдосконалення логістичної системи виробництва
продукції ПрАТ «Звягельхліб»**

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Проблема, яку вирішує	Очікуваний результат
1	2	3	4
Цифровізація управління логістичними процесами	Впровадження ERP-системи з інтегрованими модулями закупівель, виробництва, складування та збуту	Фрагментарність інформаційних потоків, тривале опрацювання даних	Скорочення часу прийняття управлінських рішень на 20–30 %, підвищення точності планування ресурсів
Оптимізація управління запасами	Використання ABC/XYZ-аналізу, автоматизованого контролю залишків та елементів системи Just-in-Time	Надлишкові запаси сировини та заморожування оборотного капіталу	Скорочення запасів на 10–15 %, прискорення оборотності ресурсів, зниження складських витрат

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Удосконалення закупівельної логістики	Розвиток партнерських відносин із постачальниками, впровадження електронного документообігу та системи оцінювання постачальників	Ризики перебоїв постачання та недостатня координація закупівель	Підвищення надійності постачання, скорочення термінів виконання замовлень на 10–15 %
Модернізація транспортної логістики	Впровадження GPS-моніторингу, автоматизованої маршрутизації перевезень та контролю транспортних витрат	Зростання питомих транспортних витрат та нераціональне використання транспорту	Скорочення транспортних витрат на 8–12 %, зменшення часу доставки продукції
Автоматизація складської логістики	Впровадження WMS-системи, адресного зберігання, штрихового кодування продукції	Зростання витрат на складське зберігання та ризик помилок обліку	Підвищення швидкості обробки замовлень на 20–25 %, скорочення складських витрат
Використання прогнозової аналітики	Застосування цифрових інструментів прогнозування попиту та планування виробництва	Сезонні коливання попиту та ризик надлишкового виробництва	Підвищення точності прогнозування попиту, скорочення повернень продукції
Розвиток клієнтоорієнтованої логістики	Впровадження CRM-системи, електронного обміну даними з клієнтами та цифрових сервісів замовлення	Недостатній рівень інтеграції зі споживачами	Підвищення рівня логістичного сервісу та лояльності клієнтів
Інтеграція логістичних процесів	Формування єдиного логістичного середовища для закупівель, виробництва, складування та збуту	Недостатня координація між підрозділами підприємства	Підвищення ефективності управління матеріальними та інформаційними потоками
Підвищення екологічності логістики	Оптимізація транспортних маршрутів, скорочення витрат продукції та енерговитрат	Зростання витрат на паливо та енергоносії	Зменшення операційних витрат і підвищення рівня сталого розвитку підприємства
Розвиток системи логістичного контролінгу	Впровадження KPI для оцінювання ефективності логістичних процесів	Відсутність комплексної системи моніторингу логістичної діяльності	Підвищення прозорості логістичних процесів та оперативності управлінських рішень

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, удосконалення логістичної системи виробництва продукції ПрАТ «Звягельхліб» повинно здійснюватися на засадах цифрової трансформації, інтеграції логістичних процесів та використання сучасних інструментів управління матеріальними й інформаційними потоками. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити логістичні витрати, прискорити рух матеріальних потоків, покращити рівень логістичного сервісу та забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Оптимізація процесів збуту та управління логістичними потоками на засадах цифрової трансформації

Результати проведеного аналізу показали, що протягом 2023–2025 рр. ПрАТ «Звягельхліб» демонструвало позитивну динаміку розвитку системи збуту: обсяг реалізації продукції зріс на 22,4 %, кількість торгових точок збільшилася на 17,7 %, середній термін доставки скоротився на 12,5 %, а рівень повернення продукції знизився з 3,8 % до 3,1 %. Водночас спостерігається зростання витрат на збут на 16,3 %, що свідчить про необхідність пошуку додаткових резервів підвищення ефективності логістичних процесів.

У контексті дослідження пропонується впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію збутової логістики та управління матеріальними потоками підприємства. Основу запропонованого підходу становлять цифровізація логістичних процесів, удосконалення транспортної логістики, оптимізація управління запасами готової продукції та впровадження сучасних інструментів аналітичної підтримки управлінських рішень (рис. 3.1).

Першим напрямом удосконалення є *впровадження системи управління транспортною логістикою (TMS)*, яка забезпечує автоматичне планування маршрутів перевезень, контроль транспортних витрат та моніторинг виконання доставок у режимі реального часу. За результатами аналізу встановлено, що транспортні витрати підприємства мають тенденцію до зростання, що потребує підвищення ефективності використання транспортних ресурсів. Використання сучасних алгоритмів маршрутизації дозволить скоротити непродуктивний пробіг транспорту, оптимізувати графіки доставки та зменшити витрати на паливо.

Другим напрямом є *вдосконалення системи управління запасами готової продукції*. З огляду на специфіку хлібобулочного виробництва, де продукція характеризується обмеженим терміном реалізації, важливого значення набуває оперативне управління запасами та синхронізація виробництва зі збутом. Для цього доцільним є впровадження ABC/XYZ-аналізу асортименту продукції та використання прогнозних моделей попиту. Це дозволить знизити рівень

надлишкових запасів, скоротити обсяги повернення продукції та підвищити оборотність товарних ресурсів.



Рис. 3.1. Комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію збутової логістики та управління матеріальними потоками підприємства

Джерело: власні дослідження.

Наступним напрямом є *цифровізація взаємодії з клієнтами та торговельними партнерами*. Впровадження CRM-системи та електронного обміну даними сприятиме підвищенню точності прогнозування замовлень, скороченню часу їх обробки та покращенню якості логістичного сервісу. Крім того, цифрові інструменти дозволять оперативно отримувати інформацію про потреби клієнтів та адаптувати логістичні процеси до змін ринкового середовища.

Важливим елементом запропонованого механізму є *впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) логістичної діяльності*, що

дозволить здійснювати постійний моніторинг результативності логістичних процесів та своєчасно виявляти проблемні зони. До основних КРІ доцільно віднести рівень своєчасності поставок, середній термін доставки, витрати на логістику в розрахунку на одиницю реалізованої продукції, рівень повернення продукції та оборотність запасів.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів проведено прогнозний розрахунок очікуваних результатів їх реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні результати оптимізації процесів збуту та управління логістичними потоками ПрАТ «Звягельхліб»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів (2027 р.)	Відхилення
Витрати на збут, млн грн	12,1	11,0	-9,1 %
Середній термін доставки продукції, год	6,3	5,4	-14,3 %
Рівень повернення продукції, %	3,1	2,5	-0,6 в.п.
Рівень виконання замовлень, %	95,0	97,5	+2,5 в.п.
Частка логістичних витрат у доході, %	7,7	7,0	-0,7 в.п.
Оборотність запасів готової продукції, разів	8,1	9,0	+11,1 %

Джерело: розраховано автором.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить скорочення витрат на збут приблизно на 9–10 %, зменшення середнього терміну доставки продукції на 14–15 %, підвищення рівня виконання замовлень до 97–98 % та скорочення частки повернення продукції до 2,5 %. Крім того, удосконалення управління запасами сприятиме прискоренню їх оборотності та більш ефективному використанню оборотного капіталу підприємства.

Таким чином, оптимізація процесів збуту та управління логістичними потоками ПрАТ «Звягельхліб» повинна базуватися на комплексному поєднанні цифрових технологій, сучасних методів логістичного менеджменту та аналітичних інструментів управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність логістичної системи підприємства, скоротити операційні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та створити передумови для подальшого зростання обсягів реалізації продукції й зміцнення конкурентних переваг підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Логістичне забезпечення виробництва та збуту продукції є однією з основних складових ефективної діяльності сучасного підприємства. В умовах посилення конкуренції, зростання транспортних витрат та розвитку ринкового середовища ефективне управління логістичними процесами забезпечує раціональну організацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, сприяє скороченню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Застосування комплексного методичного підходу до оцінювання логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції забезпечує системність аналізу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. ПрАТ «Звягельхліб» у 2023–2025 рр. демонструє загалом позитивну динаміку господарсько-логістичної діяльності, що проявляється у зростанні виробничих обсягів, доходів і прибутковості, а також у поступовому підвищенні ефективності використання ресурсів. Підприємство стабільно розширює масштаби діяльності, що підтверджується збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, а також покращенням фінансових результатів і рентабельності.

3. Логістична складова діяльності підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничо-збутових процесів і водночас формує основні обмеження подальшого розвитку. Аналіз засвідчив, що попри скорочення термінів постачання сировини та доставки готової продукції, а також певне підвищення ефективності використання логістичних витрат, на підприємстві зберігаються тенденції до зростання питомих транспортних і складських витрат, збільшення рівня запасів та ускладнення управління матеріальними потоками.

4. Упродовж 2023–2025 рр. підприємство забезпечило зростання обсягів реалізації продукції на 22,4 %, розширило мережу збуту на 17,7 %, підвищило результативність використання торговельних точок, скоротило середній термін

доставки продукції на 12,5 % та знизило рівень її повернення на 18,4 %. Такі тенденції свідчать про покращення організації збутової логістики, підвищення якості логістичного сервісу та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас аналіз показав, що досягнуті результати супроводжуються зростанням витрат на збут на 16,3 %, а зниження їх частки у доході від реалізації є відносно незначним, що вказує на наявність резервів подальшого підвищення ефективності логістичних процесів.

5. Запропоновано систему взаємопов'язаних заходів, що охоплюють цифровізацію логістичних процесів, оптимізацію управління запасами, модернізацію транспортної та складської логістики, впровадження прогнозної аналітики, розвиток клієнтоорієнтованої логістики та системи логістичного контролінгу. Запропоновані заходи мають стратегічне значення для подальшого розвитку ПрАТ «Звягельхліб», оскільки спрямовані не лише на вирішення поточних логістичних проблем, а й на формування сучасної інтегрованої логістичної системи, здатної ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища.

6. Запропонований комплекс заходів, що передбачає впровадження системи управління транспортною логістикою (TMS), використання сучасних методів управління запасами, цифровізацію взаємодії з клієнтами на основі CRM-технологій та запровадження системи ключових показників ефективності логістичної діяльності, спрямований на формування інтегрованої цифрової логістичної системи підприємства. Результати прогнозних розрахунків підтверджують економічну доцільність запропонованих рішень, оскільки їх реалізація дозволить скоротити витрати на збут на 9,1 %, зменшити середній термін доставки продукції на 14,3 %, підвищити рівень виконання замовлень до 97,5 %, збільшити оборотність запасів готової продукції на 11,1 % та знизити частку логістичних витрат у доході до 7,0 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Логістика : підручник. Магнолія. 2026. 368 с.
2. Бездітко О. Є., Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49) с. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-402>. (дата звернення: 22.05.2026).
3. Бестужева С. В. Аналітичне дослідження сутності та класифікації логістичної системи у сфері міжнародного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2022. №71. С. 14-20.
5. Бондар Н.В., Коваленко Н.В. Стратегічне управління логістичними ланцюгами: теорія і практика. *Логістика: науки і практики*. 2021. № 7(2). С. 12–23.
6. Завербний А. С., Дзуліт З. П, Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 22.05.2026).
7. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegiti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni> (дата звернення: 22.05.2026).
8. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90–96.
9. Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Аніщенко Л. О. Ризик-менеджмент логістичної системи промислових підприємств: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 96 с.
10. Клименко В.В., Новальська Н.І., Лозова Г.М. Організація просування транспортно-логістичних послуг на цільові ринки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ, Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2022. Вип. 18. Т. 1. С.16-32.

11. Коломицева О. В., Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 18–21.
12. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М.Ф. Проєктний підхід в удосконаленні бізнес-менеджменту. *Наукові перспективи*. 2024. №1(43). С. 496–502. DOI:10.32702/2306-6814.2024.2.51.
13. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19.
14. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848 с.
15. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2023. 416 с.
16. Кушнір М.І. Адаптивність та гнучкість логістичних ланцюгів в умовах ринкової мінливості. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 4. С. 45–52.
17. Лавриненко С., Зелінська А., Тарасович Л., Білич В. Цифровізація та транспарентність: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63. DOI <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9>
18. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37
19. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>. (дата звернення: 12.06.2023).
20. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М. Ефективний менеджмент і комунікації як відповідь на турбулентність та цифрову трансформацію. *Економічний простір*. 2026. №209. С. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.170-175>

21. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Логістика 4.0 як основа цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.215>
22. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік [та ін.] ; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. 2-ге вид., переробл. і доповн. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2025. 803 с.
23. Мельник Л.С., Бойко Т.В., Сидоренко І.О. Екологічні аспекти стратегічного управління логістичними системами. *Сталий розвиток та екологічна безпека*. 2022. №3. С. 57–64.
24. Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122.
25. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ*. Економічні науки. 2022. № 68. С. 20–27.
26. Молнар О., Калинич П., Сегедій В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 54–59.
27. Ніколайчук А. М. Логістичні аспекти збутової політики підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 256 с.
28. Ніщевич А., Ткачов В., Буда Р., Горбачов М., Горова К. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. 2022. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny> (дата звернення: 22.05.2026).
29. Овчаренко О. Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою. 2022. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974 (дата звернення: 22.05.2026).

30. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2 (25). С. 240-250.
31. Пешко М., Завербний А.С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769> (дата звернення: 22.05.2026).
32. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18 (2). С. 112–127.
33. Попов В.В. Вплив цифрових технологій на управління логістичними ланцюгами: інноваційні підходи та перспективи. *Економіка і управління підприємствами*. 2023. №1. С. 32–39.
34. ПрАТ «Звягельхліб» : офіційна інформація : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377785/ (дата звернення: 22.05.2026).
35. Присяжнюк О. Ф, Кравчук І. І., Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Сер.: економіка та управління. 2024. Вип. 1(10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>
36. Савченко О.І. Стратегічне планування логістичної інфраструктури як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Логістика та управління ланцюгами постачань*. 2021. Т. 14, №2. С. 83–90.
37. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720–730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730).
38. Харченко Т., Сагайдак Ю. Удосконалення управління логістикою збуту в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і*

торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. № 1 (111). С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-8>

39. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>.

40. Шевченко Ю.Г. Стратегічне управління логістикою: нові тренди та інноваційні підходи. *Фінансовий вісник*. 2023. Вип. 4(1). С. 32–40.

41. Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою політикою підприємств в умовах невизначеності. Одеса: ОНЕУ, 2023. 218 с.

42. Яременко А.О., Сидоренко І.І. Інфраструктура логістичних ланцюгів: ключові елементи та їх управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. Вип. 5(2). С. 12–20.

43. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. London: Pearson, 2023. 496 p.

44. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson, 2022. 354 p.

45. SMART Management of Small Businesses: Synergy of Marketing, Logistics and Digital Technologies: monography / Tarasovych L.V., Bezditko O.E., Budnik O.M. [et.al.]; edited by L.V.Tarasovych. Kyiv: SBA Print, 2026. – 164 p.