МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
БАКАЛАВРА

Перспективи використання логістичної стратегії в ПАТ “ГОРОДИЩЕНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД” Черкаської області

Виконав:
студент ІІ курсу, 22 к-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
БУЧИНА Володимир Володимирович
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила Петрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ГОРОДИЩЕНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ГОРОДИЩЕНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	39
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності управління виробничо-збутовими процесами. Зростання витрат на сировину, енергоносії, транспортування, складське зберігання та реалізацію продукції зумовлює необхідність пошуку нових управлінських підходів, спрямованих на оптимізацію ресурсних потоків і підвищення стійкості підприємств. У таких умовах логістична стратегія виступає не лише інструментом скорочення витрат, а й засобом забезпечення безперервності виробництва, стабільності збуту та збереження якості продукції.

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена тим, що ефективне використання логістичної стратегії дає змогу підприємству перейти від фрагментарного управління окремими операціями до системної координації сировинних, виробничих, складських, транспортних, збутових та інформаційних потоків. Для ПАТ «Городищенський маслозавод» Черкаської області це питання має практичне значення, оскільки підприємство поєднує молокопереробну, торговельну та транспортну складові діяльності, що об’єктивно формує потребу в удосконаленні логістичного управління.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних напрямів використання логістичної стратегії в діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» Черкаської області.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність логістичної стратегії та її значення в системі управління підприємством; визначити особливості логістичного забезпечення молокопереробних підприємств; надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Городищенський маслозавод»; оцінити логістичне забезпечення діяльності підприємства та виявити основні проблемні зони; обґрунтувати перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності; розробити модель логістичної стратегії підприємства та оцінити очікувані

результати її впровадження.

Об’єктом дослідження є процес логістичного забезпечення діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» Черкаської області. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти використання логістичної стратегії в діяльності молокопереробного підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: метод теоретичного узагальнення – для розкриття сутності логістичної стратегії; аналіз і синтез – для дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства; порівняльний метод – для оцінки динаміки економічних показників; табличний і графічний методи – для систематизації результатів дослідження; SWOT-аналіз – для оцінювання внутрішніх і зовнішніх передумов використання логістичної стратегії; розрахунково-прогнозний метод – для визначення очікуваного економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань логістики, стратегічного управління та логістичного менеджменту, матеріали відкритих реєстрів щодо діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод», нормативно-правові акти у сфері безпечності та якості харчових продуктів, статистичні й аналітичні матеріали, а також розрахунково-оціночні дані, сформовані автором для потреб аналізу господарської та логістичної діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані напрями удосконалення логістичної діяльності та модель логістичної стратегії можуть бути використані для підвищення ефективності управління сировинними, транспортними, складськими, збутовими та інформаційними потоками ПАТ «Городищенський маслозавод». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню логістичних витрат, мінімізації втрат продукції, підвищенню ритмічності виробництва, стабілізації збуту та поступовому покращенню фінансово-господарських результатів підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування підприємств молокопереробної промисловості в сучасних умовах потребує не лише нарощування виробничих потужностей чи розширення асортименту продукції, а й формування ефективної системи управління потоковими процесами. Для підприємств цієї галузі логістика має особливе значення, оскільки вона безпосередньо пов’язана із забезпеченням своєчасного надходження молочної сировини, дотриманням технологічних режимів її переробки, організацією складського зберігання, транспортуванням готової продукції та її доведенням до споживача.

У сучасній системі управління підприємством логістика дедалі більше набуває стратегічного значення. Якщо раніше її роль переважно зводилася до транспортування, складування та переміщення матеріальних ресурсів, то нині логістика розглядається як комплексний управлінський механізм, що забезпечує узгодженість між постачанням, виробництвом, зберіганням, транспортуванням і збутом продукції. Така трансформація зумовлена ускладненням ринкового середовища, зростанням витрат на логістичні операції, підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування та необхідністю швидкого реагування підприємств на зміни попиту.

Логістична стратегія є складовою загальної стратегії розвитку підприємства і визначає довгострокові напрями організації та координації потокових процесів. Її зміст полягає у формуванні такої системи управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, яка дозволяє підприємству своєчасно забезпечувати виробництво необхідними ресурсами, підтримувати оптимальний рівень запасів, знижувати витрати та забезпечувати стабільний збут готової продукції.

З науково-дослідної позиції логістичну стратегію доцільно розглядати не лише як сукупність управлінських рішень, а як інструмент інтеграції різних функціональних підсистем підприємства. Вона поєднує постачальницьку, виробничу, складську, транспортну та збутову діяльність у єдину систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства. Узагальнення основних підходів до розуміння логістичної стратегії подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування логістичної стратегії підприємства

Підхід	**Зміст підходу**	**Значення для підприємства**
Функціональний	Логістична стратегія розглядається як сукупність рішень щодо постачання, складування, транспортування та збуту	Дає змогу впорядкувати окремі логістичні операції та забезпечити їх узгодженість
Процесний	Логістична стратегія трактується як управління послідовністю потокових процесів від постачальника до споживача	Забезпечує безперервність руху сировини, матеріалів і готової продукції
Системний	Логістична стратегія розглядається як елемент загальної системи стратегічного управління підприємством	Дозволяє узгодити логістику з виробничою, фінансовою, маркетинговою та збутовою політикою
Витратний	Основний акцент робиться на мінімізації логістичних витрат	Сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню економічної ефективності
Сервісно-орієнтований	Логістична стратегія спрямована на підвищення рівня обслуговування споживачів	Забезпечує своєчасність поставок, стабільність виконання замовлень і зміцнення ринкових позицій
Інтегрований	Логістична стратегія поєднує управління витратами, якістю, часом, запасами та взаємодією з партнерами	Формує основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором.

Дані табл. 1.1 свідчать, що логістична стратегія не може бути зведена лише до транспортної чи складської діяльності. Її зміст є значно ширшим, оскільки вона охоплює як внутрішні процеси підприємства, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем. Найбільш повним для дослідження діяльності молокопереробного підприємства є інтегрований підхід, оскільки він дозволяє

одночасно враховувати витрати, якість продукції, часові параметри постачання, рівень запасів і стабільність збуту.

Для підприємств молокопереробної промисловості особливо важливим є саме процесний та інтегрований підходи. Це пояснюється тим, що виробництво молочної продукції залежить від чіткої послідовності логістичних і технологічних операцій. Несвоєчасне надходження сировини, порушення умов її транспортування, затримки у виробництві або неефективна організація збуту можуть негативно вплинути на якість продукції та фінансові результати підприємства. Отже, логістична стратегія повинна забезпечувати не просто переміщення ресурсів, а безперервний і контрольований рух продукції на всіх етапах її створення.

Місце логістичної стратегії в системі управління виробничо-збутовими процесами підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце логістичної стратегії в системі управління виробничо-збутовими процесами підприємства

Джерело: сформовано автором.

Як видно з рис. 1.1, логістична стратегія займає проміжне, але надзвичайно важливе місце між загальною стратегією розвитку підприємства та його

поточними виробничо-збутовими процесами. Вона трансформує стратегічні цілі підприємства у конкретні управлінські дії, пов’язані з постачанням ресурсів, організацією виробництва, управлінням запасами, складським обслуговуванням, транспортуванням і реалізацією продукції.

Особливістю логістичної стратегії є те, що вона не обмежується окремим підрозділом підприємства. Її вплив поширюється на всю систему господарської діяльності. Постачання формує ресурсну основу виробництва; виробнича логістика забезпечує ритмічність технологічного процесу; складська логістика відповідає за збереження сировини та готової продукції; транспортна логістика забезпечує фізичне переміщення продукції; збутова логістика завершує процес створення цінності через доставку продукції покупцям.

Безперервність виробничо-збутових процесів є одним із ключових результатів ефективної логістичної стратегії. У цьому контексті безперервність слід розуміти як здатність підприємства забезпечувати стабільний рух сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції без критичних затримок, простоїв, надмірних запасів або втрат якості. Для молокопереробного підприємства цей аспект має особливе значення, оскільки сировина та готова продукція мають обмежені строки придатності й потребують дотримання спеціальних умов зберігання та транспортування.

Логістична стратегія підприємства набуває практичного значення лише за умови її конкретизації через основні функціональні складові, кожна з яких впливає на стабільність виробничо-збутового процесу. Для молокопереробного підприємства особливо важливо, щоб постачання, виробництво, складування, транспортування, збут та інформаційне забезпечення функціонували не відокремлено, а як взаємопов’язана система управління потоками. Саме така інтеграція дозволяє зменшити ризики перебоїв у постачанні сировини, уникнути надмірного накопичення запасів, забезпечити збереження якості продукції та своєчасне виконання замовлень. Узагальнення складових логістичної стратегії та їхнього впливу на безперервність виробничо-збутових процесів підприємства подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові логістичної стратегії та їхній вплив на безперервність виробничо-збутових процесів підприємства

Складова логістичної стратегії	Основне призначення	Потенційні ризики за відсутності стратегічного управління	Очікуваний результат ефективного використання
Постачальницька логістика	Забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, тарою та допоміжними ресурсами	Перебої у виробництві, нестача сировини, залежність від окремих постачальників	Стабільність постачання, ритмічність виробництва
Виробнича логістика	Організація руху сировини та напівфабрикатів у межах виробничого процесу	Простої обладнання, порушення технологічних строків, зростання втрат	Узгодженість виробничих операцій, скорочення внутрішніх затримок
Складська логістика	Приймання, розміщення, зберігання та відпуск сировини й готової продукції	Надмірні запаси, псування продукції, додаткові витрати на зберігання	Оптимізація запасів, збереження якості продукції
Транспортна логістика	Організація перевезення сировини і готової продукції	Затримки поставок, підвищення транспортних витрат, порушення умов перевезення	Своєчасність доставки, зниження витрат, збереження якості
Збутова логістика	Доведення готової продукції до покупців і торговельних партнерів	Невиконання замовлень, втрата клієнтів, зниження конкурентоспроможності	Стабільний збут, підвищення рівня сервісу
Інформаційна логістика	Забезпечення обміну даними щодо замовлень, запасів, маршрутів, витрат і строків	Несвоєчасні управлінські рішення, дублювання операцій, слабкий контроль	Прозорість логістичних процесів, оперативність управління

Джерело: сформовано автором.

З табл. 1.2 видно, що кожна складова логістичної стратегії виконує окрему функцію, однак ефективність логістики досягається лише за умови їхньої взаємодії. Наприклад, стабільне постачання сировини не забезпечить належного результату, якщо підприємство не має ефективної системи складського зберігання або якщо виробничі процеси не узгоджені з графіками надходження

ресурсів. Так само своєчасне виготовлення продукції не гарантує економічного ефекту без належної організації її транспортування та збуту.

Саме тому логістична стратегія повинна розглядатися як механізм інтегрованого управління. Її завдання полягає не лише в оптимізації окремих операцій, а у формуванні єдиного логістичного ланцюга, в якому кожний елемент підпорядкований загальній меті – забезпеченню безперервності виробничо-збутового процесу та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Важливим аспектом логістичної стратегії є баланс між витратами та якістю логістичного обслуговування. З одного боку, підприємство прагне зменшити витрати на транспортування, зберігання, управління запасами та обслуговування замовлень. З іншого боку, надмірна економія на логістичних процесах може призвести до порушення строків постачання, погіршення умов зберігання продукції або зниження рівня обслуговування покупців. Тому ефективна логістична стратегія повинна бути спрямована не на механічне скорочення витрат, а на досягнення оптимального співвідношення між витратами, якістю, швидкістю та надійністю логістичних процесів.

Забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів потребує не лише визначення окремих складових логістичної стратегії, а й розуміння їхньої взаємодії в межах єдиної управлінської моделі. Для молокопереробного підприємства така модель має враховувати стратегічні цілі розвитку, параметри ринкового попиту, галузеві обмеження, ресурсний потенціал, а також необхідність координації постачання, запасів, виробництва, складування, транспортування та збуту. Саме взаємозв’язок цих елементів дозволяє розглядати логістичну стратегію як механізм досягнення виробничої ритмічності, збереження якості продукції, оптимізації витрат і стабільності логістичного сервісу. Концептуальну модель забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів молокопереробного підприємства на основі логістичної стратегії наведено на рис. 1.2.

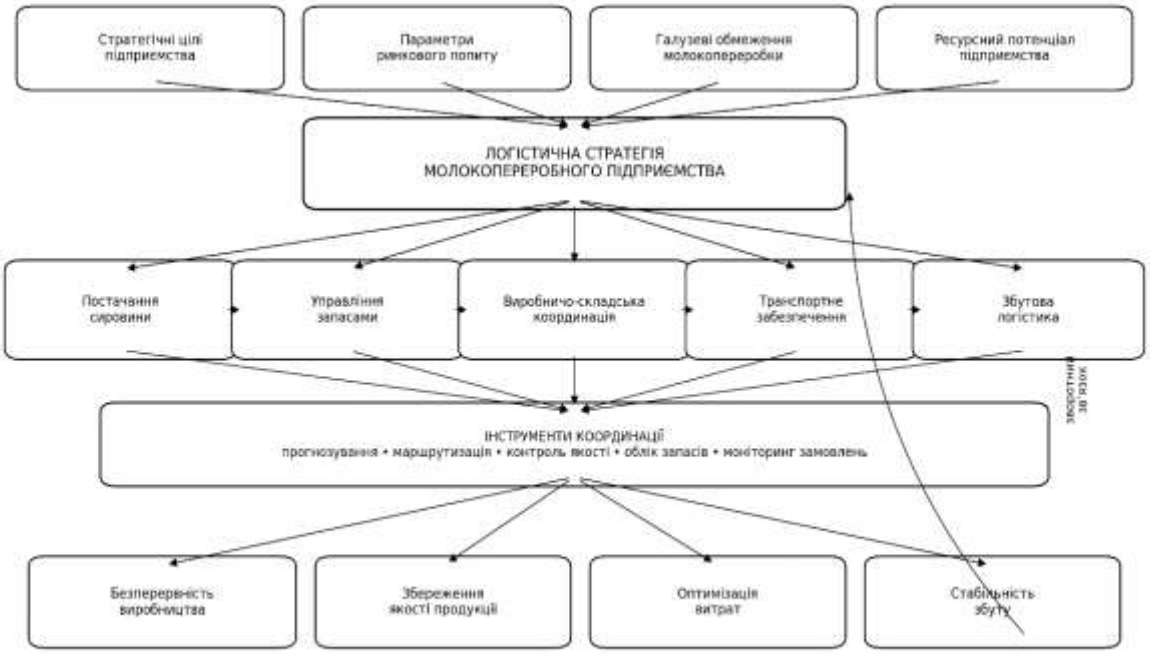


Рис. 1.2. Механізм забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів на основі логістичної стратегії

Джерело: сформовано автором.

Рис. 1.2 демонструє, що логістична стратегія діє як управлінський механізм, який перетворює вхідні ресурси на стабільний виробничо-збутовий результат. У цьому полягає прикладне значення логістичної стратегії: вона дає змогу не лише описати логістичні процеси, а й управляти ними з позиції результативності.

Для оцінювання ефективності логістичної стратегії доцільно використовувати систему показників, які відображають стан постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту. До таких показників можна віднести рівень логістичних витрат у собівартості продукції, своєчасність поставок сировини, оборотність запасів, частку втрат продукції під час зберігання і транспортування, тривалість виробничо-збутового циклу, рівень виконання замовлень та стабільність співпраці з постачальниками і покупцями.

Узагальнено критерії оцінювання результативності логістичної стратегії підприємства подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Критерії оцінювання результативності логістичної стратегії підприємства

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Практичне значення для підприємства
Своєчасність постачання	Характеризує здатність підприємства отримувати сировину і матеріали у визначені строки	Забезпечує ритмічність виробництва
Рівень логістичних витрат	Відображає частку витрат на транспортування, зберігання, управління запасами та збут	Дає змогу оцінити економічність логістичних процесів
Оборотність запасів	Показує швидкість використання сировини, матеріалів і готової продукції	Дозволяє уникати надлишкових запасів і заморожування коштів
Тривалість виробничо-збутового циклу	Визначає час від надходження сировини до реалізації готової продукції	Характеризує оперативність діяльності підприємства
Рівень виконання замовлень	Показує частку замовлень, виконаних у повному обсязі та у встановлені строки	Впливає на якість обслуговування споживачів
Втрати продукції	Відображає обсяги втрат під час зберігання, транспортування чи реалізації	Має особливе значення для швидкопсувної продукції
Надійність логістичних зв’язків	Характеризує стабільність взаємодії з постачальниками, перевізниками і покупцями	Забезпечує стійкість виробничо-збутового процесу

Джерело: сформовано автором.

Наведені у табл. 1.3 критерії дозволяють оцінювати логістичну стратегію не формально, а з позиції її реального впливу на діяльність підприємства. Для молокопереробного підприємства особливого значення набувають своєчасність постачання, тривалість виробничо-збутового циклу та втрати продукції, оскільки саме ці показники безпосередньо пов’язані зі специфікою молочної сировини і готової продукції.

Таким чином, логістична стратегія є важливим інструментом забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів підприємства. На відміну від поточного логістичного управління, логістична стратегія має довгостроковий характер і спрямована на досягнення стійких результатів: зниження витрат, збереження якості продукції, підвищення швидкості виконання замовлень і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Формування логістичної стратегії на підприємствах молокопереробної промисловості має суттєві особливості, зумовлені технологічною природою виробництва, властивостями молочної сировини, вимогами до якості готової продукції та необхідністю забезпечення безперервності виробничо-збутового циклу. На відміну від підприємств, що працюють із продукцією тривалого зберігання, молокопереробні підприємства функціонують в умовах підвищеної чутливості до часових, температурних, санітарних і транспортних параметрів.

Молокопереробне підприємство є складною виробничо-логістичною системою, у межах якої поєднуються процеси заготівлі сировини, її транспортування, приймання, лабораторного контролю, переробки, фасування, зберігання та реалізації готової продукції. Кожен із цих етапів має логістичний зміст, оскільки передбачає рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Відповідно, стратегічне управління логістикою повинно забезпечувати узгодженість між усіма ланками руху продукції — від постачальника молочної сировини до кінцевого споживача.

Ключовою особливістю молокопереробної промисловості є висока залежність виробничого процесу від якості та ритмічності постачання сировини. Тому логістична стратегія молокопереробного підприємства повинна передбачати не тільки організацію постачання, а й управління якістю сировинного потоку, простежуваність його походження, стабільність взаємодії з постачальниками та скорочення часу між заготівлею і переробкою.

Специфіка логістичної діяльності молокопереробних підприємств визначається поєднанням технологічних, організаційних, сировинних і збутових чинників, які безпосередньо впливають на формування логістичної стратегії. На відміну від підприємств, що працюють із продукцією тривалого зберігання, молокопереробні підприємства повинні забезпечувати швидке проходження сировини через усі етапи логістичного ланцюга, дотримання температурного режиму, санітарно-гігієнічних вимог, строків придатності та стабільності поставок. Саме тому галузеві особливості логістики в молокопереробній промисловості доцільно розглядати як сукупність обмежень і водночас

стратегічних орієнтирів, що визначають напрями організації постачання, виробництва, зберігання, транспортування та збуту продукції. Узагальнення таких особливостей подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Галузеві особливості логістичної діяльності молокопереробних підприємств

Галузева особливість	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на формування логістичної стратегії
Швидкопсувність молочної сировини	Молоко потребує оперативного збирання, охолодження, транспортування та переробки	Необхідність скорочення часових інтервалів між заготівлею, доставкою і виробництвом
Залежність від температурного режиму	Порушення умов охолодження може призвести до погіршення якості сировини та продукції	Потреба в організації «холодного ланцюга» на етапах транспортування і зберігання
Сезонність виробництва молока	Обсяги надходження сировини можуть коливатися залежно від періоду року	Необхідність гнучкого планування закупівель, запасів і виробничого навантаження
Високі санітарно-гігієнічні вимоги	Сировина і готова продукція потребують постійного контролю безпечності	Посилення ролі лабораторного контролю, простежуваності партій і регламентованих процедур приймання
Територіальна розосередженість постачальників	Молочна сировина може надходити від різних господарств, фермерів або заготівельних пунктів	Потреба в оптимізації маршрутів, графіків збору сировини та транспортного забезпечення
Обмежені строки реалізації готової продукції	Частина молочної продукції має короткий строк придатності	Необхідність оперативного збуту, раціонального складування та точного планування поставок
Висока залежність від якості логістичного сервісу	Торговельні мережі та споживачі очікують своєчасного постачання продукції	Формування стабільної збутової логістики та контролю виконання замовлень

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 1.4 свідчать, що логістична стратегія молокопереробного підприємства повинна враховувати не лише економічні параметри, а й галузеві технологічні обмеження. Якщо для підприємств інших видів промисловості ключовим завданням логістики часто є мінімізація витрат, то для молокопереробної галузі не менш важливими є швидкість, якість, безпечність і надійність логістичних операцій. Саме тому стратегічне логістичне управління має бути спрямоване на досягнення балансу між економією витрат і збереженням

якісних характеристик сировини та готової продукції.

Особливе місце у логістичній стратегії молокопереробного підприємства займає постачальницька логістика. Її значення пояснюється тим, що виробничий процес безпосередньо залежить від регулярності надходження молочної сировини. За відсутності стабільного сировинного потоку підприємство може зіткнутися з недозавантаженням виробничих потужностей, порушенням виробничих графіків, зростанням собівартості продукції та втратою частини ринку збуту. Водночас надмірне накопичення сировини є недоцільним через її обмежені строки зберігання. Отже, логістична стратегія повинна забезпечувати не максимізацію запасів, а оптимальну ритмічність постачання.

Не менш важливою є транспортна складова логістичної стратегії. Для молокопереробних підприємств транспорт виконує не лише функцію фізичного переміщення сировини і продукції, а й функцію збереження їх якісних властивостей. Це вимагає використання спеціалізованого транспорту, дотримання санітарних вимог, планування маршрутів з урахуванням відстані, часу доставки, завантаженості транспорту та можливостей оперативного реагування на зміни у графіках постачання.

Складська логістика на молокопереробному підприємстві також має специфічний характер. Її завдання полягає не тільки в розміщенні запасів, а й у забезпеченні належних умов зберігання сировини, допоміжних матеріалів, тари, упаковки та готової продукції. Для молочної продукції важливими є контроль температури, дотримання строків придатності, розмежування партій, належна організація складського обліку та своєчасний відпуск продукції у збутову мережу. Тому складська логістика має бути інтегрована з виробничим плануванням і збутовими потребами підприємства.

Збутова логістика молокопереробного підприємства спрямована на своєчасне доведення готової продукції до торговельних партнерів, посередників або кінцевих споживачів. Її специфіка полягає у тому, що значна частина молочної продукції має обмежений строк реалізації, а тому затримки у відвантаженні чи доставці можуть призвести до втрат продукції або зниження її

товарної цінності. У цьому зв’язку логістична стратегія має передбачати раціональну організацію каналів збуту, формування графіків поставок, оптимізацію партій відвантаження та контроль виконання замовлень.

Логістичний ланцюг молокопереробного підприємства доцільно розглядати як взаємопов’язану систему руху сировини, продукції та інформації, у якій кожен елемент впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Узагальнену схему такого ланцюга наведено на рис. 1.3.

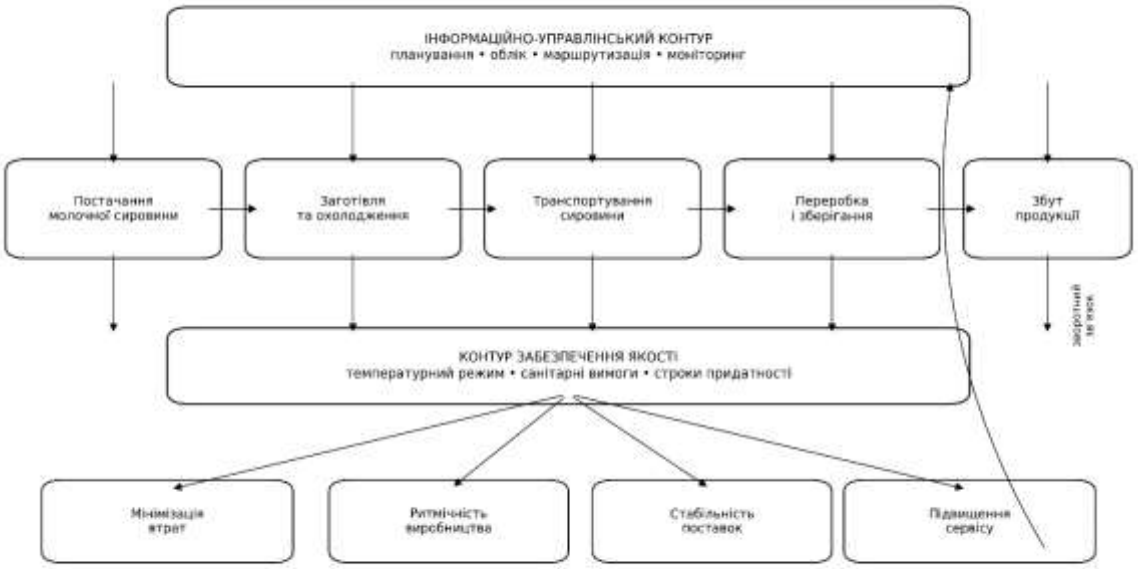


Рис. 1.3. Логістичний ланцюг молокопереробного підприємства
Джерело: сформовано автором.

Рис. 1.3 відображає, що логістичний ланцюг молокопереробного підприємства не обмежується окремими операціями транспортування чи зберігання. Він охоплює постачальників молочної сировини, заготівлю та первинне охолодження, транспортування, приймання і переробку, складське зберігання, збут і доставку готової продукції. Важливо, що всі ці етапи повинні функціонувати під контролем інформаційно-управлінського контуру та контуру забезпечення якості. Саме така побудова дозволяє підтримувати ритмічність виробництва, мінімізувати втрати сировини, забезпечувати стабільність поставок і підвищувати рівень логістичного сервісу.

Особливої уваги в логістичній стратегії молокопереробного підприємства потребує управління ризиками. Логістичні ризики у цій галузі можуть виникати на різних етапах: під час постачання сировини, її транспортування, приймання, переробки, зберігання та реалізації готової продукції. Вони мають не лише економічний, а й якісний характер, оскільки можуть впливати на безпечність продукції, строки її реалізації та репутацію підприємства.

Основні ризики логістичної діяльності молокопереробного підприємства та напрями їх мінімізації наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ризики логістичної діяльності молокопереробного підприємства та напрями їх мінімізації

Вид логістичного ризику	Можливі наслідки для підприємства	Напрями мінімізації ризику
Неритмічне постачання молочної сировини	Простої виробництва, недозавантаження потужностей, зростання собівартості продукції	Диверсифікація постачальників, формування довгострокових договорів, планування графіків поставок
Погіршення якості сировини під час транспортування	Виробничі втрати, зниження якості готової продукції, додаткові витрати на контроль	Використання спеціалізованого транспорту, контроль температурного режиму, скорочення часу доставки
Сезонні коливання обсягів сировини	Нерівномірне завантаження виробництва, нестабільність асортименту	Гнучке виробниче планування, прогнозування потреб, узгодження закупівельної та виробничої політики
Надмірні або недостатні складські запаси	Заморожування оборотних коштів або дефіцит продукції для виконання замовлень	Оптимізація рівня запасів, цифровий складський облік, контроль строків придатності
Порушення умов зберігання готової продукції	Псування продукції, втрати, погіршення репутації підприємства	Контроль температури, санітарний моніторинг, розмежування партій продукції
Затримки у збутовій логістиці	Невиконання замовлень, втрата клієнтів, зниження конкурентоспроможності	Оптимізація маршрутів доставки, планування відвантажень, контроль виконання замовлень
Недостатній рівень інформаційної координації	Несвоєчасні управлінські рішення, дублювання операцій, неузгодженість між підрозділами	Автоматизація обліку, інтеграція даних щодо запасів, виробництва, транспортування і збуту

Джерело: сформовано автором.

Як видно з табл. 1.5, ризики логістичної діяльності молокопереробного підприємства мають комплексний характер і можуть виникати як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Зовнішні ризики пов’язані переважно з постачальниками сировини, транспортною інфраструктурою, сезонними коливаннями та умовами збуту. Внутрішні ризики стосуються організації складського господарства, виробничого планування, інформаційної координації та контролю якості. Тому ефективна логістична стратегія повинна містити не лише заходи оптимізації витрат, а й механізми попередження, виявлення та мінімізації ризиків.

З огляду на галузеву специфіку, формування логістичної стратегії молокопереробного підприємства має базуватися на кількох методичних положеннях. По-перше, стратегія повинна бути орієнтована на забезпечення безперервності сировинного потоку, оскільки саме він визначає стабільність виробництва. По-друге, вона має враховувати вимоги до якості й безпечності продукції на всіх етапах логістичного ланцюга. По-третє, необхідною є інтеграція постачальницької, виробничої, складської, транспортної та збутової логістики. По-четверте, логістична стратегія повинна передбачати інформаційну прозорість, оскільки без своєчасних даних неможливо забезпечити ефективне управління запасами, маршрутами, замовленнями та витратами.

У прикладному аспекті логістична стратегія молокопереробного підприємства має бути спрямована на досягнення таких результатів: стабільне забезпечення виробництва якісною сировиною; скорочення часу між надходженням сировини та її переробкою; зменшення втрат під час транспортування і зберігання; оптимізацію складських запасів; підвищення своєчасності виконання замовлень; зниження логістичних витрат без погіршення якості продукції; підвищення рівня взаємодії з постачальниками, перевізниками та покупцями.

Водночас важливо наголосити, що логістична стратегія молокопереробного підприємства не може бути універсальною для всіх суб’єктів галузі. Її зміст залежить від масштабу підприємства, сировинної бази,

асортименту продукції, технічного стану складського та транспортного господарства, географії постачальників і покупців, рівня автоматизації облікових процесів та фінансових можливостей підприємства. Саме тому під час її формування необхідно поєднувати загальні принципи логістичного менеджменту з конкретними умовами функціонування окремого підприємства.

Для ПАТ «Городищенський маслозавод» зазначені теоретико-прикладні положення мають безпосереднє значення, оскільки підприємство належить до молокопереробної галузі, де ефективність діяльності значною мірою визначається якістю організації сировинної, виробничої, складської, транспортної та збутової логістики. Подальший аналіз діяльності підприємства має бути спрямований на виявлення того, наскільки наявна система логістичного забезпечення відповідає вимогам безперервності, економічності, якості та стратегічної стійкості.

Таким чином, специфіка формування логістичної стратегії на підприємствах молокопереробної промисловості полягає у необхідності поєднання економічних, технологічних, якісних і часових параметрів управління. На відміну від традиційного підходу, за якого логістика розглядається переважно як засіб скорочення витрат, у молокопереробній галузі вона виступає інструментом забезпечення якості продукції, безперервності виробництва, стабільності збуту та мінімізації втрат. Саме тому логістична стратегія повинна формуватися як інтегрована система управління потоками, що охоплює весь ланцюг створення цінності — від постачання молочної сировини до доставки готової продукції споживачам.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ГОРОДИЩЕНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Дослідження перспектив використання логістичної стратегії в діяльності підприємства потребує попереднього аналізу його організаційно-економічного профілю, галузевої належності, видів діяльності, корпоративної структури та логістично значущих характеристик. Для підприємств молокопереробної промисловості така характеристика має особливе значення, оскільки саме організаційні, виробничі, сировинні, транспортні та збутові параметри визначають можливості формування ефективної логістичної стратегії.

ПАТ «Городищенський маслозавод» є суб’єктом господарювання, діяльність якого пов’язана з виробництвом харчових продуктів та має безпосередній зв’язок із молокопереробною сферою. За відкритими реєстраційними даними, підприємство має код ЄДРПОУ 00451797, зареєстроване 10.09.1999 р., розташоване у м. Городище Черкаської області, а його статутний капітал становить 4 063 590 грн. Керівником підприємства зазначена Царенко Ганна Олексіївна, основним видом діяльності є КВЕД 10.89 «Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.», а серед інших видів діяльності вказано перероблення молока, виробництво масла та сиру, оптову торгівлю молочними продуктами й вантажний автомобільний транспорт.

Для подальшого аналізу логістичного забезпечення підприємства важливо насамперед визначити його базові організаційно-правові параметри, оскільки саме вони характеризують правовий статус, форму господарювання, управлінську належність та загальні умови функціонування суб’єкта господарювання. Такі характеристики мають не лише довідкове, а й аналітичне значення, адже організаційно-правова форма, місцезнаходження, статутний капітал і види діяльності впливають на можливості прийняття стратегічних рішень, організацію ресурсних потоків та формування логістичної політики підприємства.

Організаційно-правовий профіль підприємства як об’єкта логістичного дослідження наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ПАТ «Городищенський маслозавод»

Показник	Характеристика	Значення для дослідження логістичної стратегії
Повна назва підприємства	Публічне акціонерне товариство «Городищенський маслозавод»	Визначає об’єкт дослідження
Скорочена назва	ПАТ «Городищенський маслозавод»	Використовується у подальшому аналізі роботи
Код ЄДРПОУ	00451797	Дає змогу ідентифікувати підприємство у відкритих реєстрах
Дата державної реєстрації	10.09.1999 р.	Свідчить про тривалий період функціонування підприємства
Місцезнаходження	м. Городище, Черкаська область, вул. Героїв Чорнобиля, буд. 5	Впливає на просторову організацію постачання сировини та збуту продукції
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство	Обумовлює корпоративний характер управління та потребу в стратегічному обґрунтуванні логістичних рішень
Керівник	Царенко Ганна Олексіївна	Відображає управлінський центр поточного керівництва підприємством
Статутний капітал	4 063 590 грн	Характеризує зареєстровану капітальну основу підприємства
Основний вид діяльності	10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.	Підтверджує належність підприємства до харчової промисловості
Статус юридичної особи	Зареєстровано	Дає підстави розглядати підприємство як чинний об’єкт дослідження

Джерело: складено автором за даними відкритих реєстрів.

Дані табл. 2.1 свідчать, що ПАТ «Городищенський маслозавод» є зареєстрованим суб’єктом господарювання корпоративного типу, який має тривалий період функціонування та належить до підприємств харчової промисловості. Для теми дослідження важливим є не лише факт державної реєстрації підприємства, а й поєднання його організаційних, галузевих і територіальних характеристик. Розміщення у Черкаській області визначає

регіональний характер потенційних сировинних і збутових зв'язків, а акціонерна форма управління зумовлює необхідність стратегічного обґрунтування будь-яких змін, пов'язаних із логістичним розвитком. Для дослідження логістичної стратегії це має важливе значення, оскільки корпоративна форма управління передбачає необхідність обґрунтованого прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із розвитком виробництва, використанням ресурсів, оновленням інфраструктури, організацією постачання, транспортування та збуту продукції.

Важливою організаційно-економічною ознакою підприємства є його територіальне розміщення. Місто Городище Черкаської області має регіональне значення для організації виробничо-збутових зв'язків підприємства, оскільки місцезнаходження визначає потенційні напрями постачання сировини, відстань до постачальників, логіку транспортних маршрутів, доступ до споживчих ринків і торговельних партнерів.

Для розкриття теми роботи особливе значення має аналіз видів діяльності підприємства, оскільки саме вони визначають характер його виробничих, комерційних і логістичних процесів. ПАТ «Городищенський маслозавод» має основний вид діяльності, пов'язаний із виробництвом харчових продуктів, а також додаткові види діяльності, які безпосередньо стосуються перероблення молока, виробництва масла та сиру, оптової торгівлі молочними продуктами і вантажного автомобільного транспорту.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики ПАТ «Городищенський маслозавод» є аналіз зареєстрованих видів діяльності, оскільки саме вони визначають виробничий профіль підприємства, напрями його господарської активності та логістичні потреби. Для дослідження перспектив використання логістичної стратегії особливе значення мають ті види діяльності, які пов'язані з переробленням молока, виробництвом масла та сиру, оптовою торгівлею молочними продуктами, а також вантажним автомобільним транспортом. Саме ці напрями формують об'єктивну потребу в організації сировинної, транспортної, складської та збутової логістики. Узагальнення видів діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» та їх значення для логістичного

управління подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Види діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» та їх значення для логістичного управління

Вид діяльності	Управлінський зміст	Логістична складова
10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.	Організація виробничої діяльності у сфері харчової промисловості	Потреба в управлінні матеріальними потоками, запасами, складським забезпеченням і виробничою координацією
10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру	Молокопереробна спеціалізація підприємства	Необхідність сировинної логістики, контролю якості, дотримання строків постачання та умов зберігання
46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	Реалізація продукції покупцям, посередникам і торговельним партнерам	Потреба у збутовій логістиці, формуванні партій продукції, плануванні відвантажень і виконанні замовлень
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля	Розширення комерційної діяльності підприємства	Необхідність координації товарних потоків і взаємодії з різними групами покупців
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	Переміщення сировини, матеріалів і готової продукції	Значення транспортної логістики, маршрутизації, контролю витрат і своєчасності доставки
77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів	Використання автотранспортного потенціалу підприємства	Можливість залучення транспортної складової до організації логістичних процесів

Джерело: складено автором за даними відкритих реєстрів.

Дані табл. 2.2 показують, що діяльність ПАТ «Городищенський маслозавод» має виражену логістичну природу. Наявність молокопереробного напряму свідчить про потребу у стабільному постачанні сировини, дотриманні часових і температурних параметрів, контролі якості та мінімізації втрат.

Для поглиблення організаційно-економічної характеристики ПАТ «Городищенський маслозавод» доцільно розглянути економічно значущі параметри підприємства. Узагальнення економічно значущих параметрів ПАТ «Городищенський маслозавод» у контексті формування логістичної стратегії наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Економічно значущі параметри ПАТ «Городищенський маслозавод» у контексті формування логістичної стратегії

Показник	Значення за відкритими даними	Економічна інтерпретація	Значення для логістичної стратегії
Статутний капітал	4 063 590 грн	Характеризує зареєстровану капітальну основу підприємства	Визначає базову майново-організаційну основу для прийняття стратегічних рішень
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство	Свідчить про корпоративний характер управління	Потребує економічного обґрунтування логістичних змін і погодження стратегічних рішень
Основний КВЕД	10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.	Підтверджує належність до харчової промисловості	Актуалізує контроль якості, строків, запасів і логістичних витрат
Додатковий КВЕД 10.51	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	Вказує на молокопереробну спеціалізацію	Зумовлює потребу в сировинній логістиці, температурному контролі та швидкій переробці
Додатковий КВЕД 46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	Підтверджує наявність збутового напряму	Підсилює значення збутової логістики, формування партій і своєчасності поставок
Додатковий КВЕД 49.41	Вантажний автомобільний транспорт	Свідчить про зв’язок діяльності з транспортними операціями	Актуалізує оптимізацію маршрутів, транспортних витрат і графіків доставки
Місцезнаходження	м. Городище, Черкаська область	Формує регіональну основу сировинних і збутових зв’язків	Впливає на просторову організацію постачання, складування і реалізації продукції

Дані табл. 2.3 свідчать, що підприємство має низку економічно значущих характеристик, які безпосередньо пов’язані з темою дослідження. Найважливішими з них є молокопереробна спеціалізація, наявність оптової торгівлі молочними продуктами та вантажного автомобільного транспорту серед видів діяльності.

Економічна оцінка діяльності підприємства є необхідною передумовою

визначення реалістичності впровадження логістичної стратегії. Узагальнення основних економічних показників господарської діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» за 2023-2025 рр. подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Абсолютне відхилення 2025/2023**	**Темп зміни 2025/2023, %**
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18 640	22 850	27 460	+8 820	147,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16 980	20 410	23 970	+6 990	141,2
Валовий прибуток, тис. грн	1 660	2 440	3 490	+1 830	210,2
Адміністративні витрати, тис. грн	1 420	1 610	1 850	+430	130,3
Витрати на збут і логістику, тис. грн	1 870	2 420	2 980	+1 110	159,4
Інші операційні витрати, тис. грн	690	760	880	+190	127,5
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-2 320	-2 350	-2 220	+100	95,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-2 760	-2 690	-2 510	+250	90,9
Середньорічна вартість активів, тис. грн	285 400	279 600	273200	-12 200	95,7
Поточні зобов’язання, тис. грн	72 500	75 800	78 200	+5 700	107,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	30	32	+4	114,3

Дані табл. 2.4 свідчать про поступове зростання масштабів господарської діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» у 2023–2025 рр. За розрахунково-оціночними даними, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 18 640 тис. грн у 2023 р. до 27 460 тис. грн у 2025 р., тобто на 47,3 %. Така динаміка може свідчити про певне відновлення або активізацію виробничо-збутових процесів підприємства. Водночас зростання доходу супроводжувалося збільшенням собівартості реалізованої продукції на 41,2 %, а

також витрат на збут і логістику на 59,4 %. Це означає, що логістична складова є одним із важливих чинників формування витрат підприємства.

Таблиця 2.5

Показники ефективності господарської діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Аналітичне значення
Рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	-14,8	-11,8	-9,1	Збитковість поступово зменшується, але підприємство ще не досягло прибутковості
Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100	8,9	10,7	12,7	Позитивна динаміка свідчить про покращення співвідношення доходу і собівартості
Частка собівартості у доході, %	Собівартість / Чистий дохід × 100	91,1	89,3	87,3	Поступове зниження показника є позитивною ознакою
Частка витрат на збут і логістику у доході, %	Витрати на збут і логістику / Чистий дохід × 100	10,0	10,6	10,9	Зростання частки логістичних витрат потребує управлінської уваги
Активовіддача, грн/грн	Чистий дохід / Середньорічні активи	0,065	0,082	0,100	Використання активів поступово активізується, але залишається низьким
Дохід на одного працівника, тис. грн	Чистий дохід / Чисельність працівників	665,7	761,7	858,1	Поступове зростання продуктивності господарської діяльності
Коефіцієнт покриття поточних зобов’язань доходом	Чистий дохід / Поточні зобов’язання	0,26	0,30	0,35	Показник зростає, однак фінансове навантаження залишається значним

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.4.

Дані табл. 2.5 показують, що протягом 2023-2025 рр. ефективність господарської діяльності підприємства поступово покращувалася, однак залишалася недостатньою. Рентабельність продажу мала від’ємне значення упродовж усього періоду, проте її рівень покращився з -14,8 % у 2023 р. до -9,1 % у 2025 р. Це свідчить про скорочення збитковості, але не про повне відновлення фінансової стійкості. Позитивною тенденцією є зростання валової рентабельності з 8,9 % до 12,7 %, що вказує на певне покращення співвідношення між доходом і собівартістю. Водночас частка витрат на збут і логістику у доході

зросла з 10,0 % до 10,9 %. Це має принципове значення для теми роботи, оскільки демонструє, що логістичні витрати займають помітне місце у структурі витрат підприємства і потребують системного управління.

Структура витрат підприємства є важливим аналітичним показником, оскільки дозволяє визначити, які елементи господарської діяльності формують найбільше витратне навантаження. У контексті дослідження логістичної стратегії особливе значення мають транспортно-логістичні та складські витрати, оскільки саме вони відображають рівень витратності переміщення, зберігання й реалізації продукції. Структуру витрат ПАТ «Городищенський маслозавод» за 2023-2025 рр. подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура витрат ПАТ «Городищенський маслозавод», %

Стаття витрат	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Зміна 2025/2023, в.п.**	**Логістичне значення**
Сировина та основні матеріали	54,8	53,9	52,6	-2,2	Визначає залежність підприємства від сировинної бази
Енергоносії	11,4	12,1	12,6	+1,2	Впливає на собівартість переробки та складського зберігання
Оплата праці з нарахуваннями	13,2	12,8	12,4	-0,8	Характеризує трудову складову витрат
Транспортно-логістичні витрати	9,7	10,4	11,1	+1,4	Потребують оптимізації маршрутів, завантаження транспорту та графіків доставки
Складські витрати	4,1	4,3	4,5	+0,4	Пов’язані з контролем запасів, температурного режиму і строків зберігання
Адміністративні та інші витрати	6,8	6,5	6,8	0,0	Формують загальне управлінське навантаження
Разом	100,0	100,0	100,0	-	-

Дані табл. 2.6 свідчать, що найбільшу частку у структурі витрат підприємства займають сировина та основні матеріали. Їх частка зменшилася з 54,8 % у 2023 р. до 52,6 % у 2025 р., однак залишилася домінуючою. Це є типовим для молокопереробного підприємства, оскільки виробництво безпосередньо залежить від вартості, якості та регулярності постачання молочної сировини. Водночас спостерігається зростання частки транспортно-логістичних витрат – з 9,7 % у 2023 р. до 11,1 % у 2025 р., а також складських витрат – з 4,1 % до 4,5 %. Така динаміка підтверджує необхідність формування логістичної стратегії, спрямованої на оптимізацію маршрутів, зменшення втрат під час зберігання, контроль запасів і підвищення ефективності збутових процесів.

Для узагальнення результатів організаційно-економічної характеристики ПАТ «Городищенський маслозавод» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні переваги й обмеження підприємства, а також зовнішні можливості та загрози його розвитку. У контексті теми дослідження такий аналіз має прикладне значення, оскільки дає змогу оцінити, наскільки наявні організаційні, виробничі, збутові та транспортні передумови можуть бути використані для формування логістичної стратегії.

Застосування SWOT-аналізу є доцільним також з огляду на те, що логістична стратегія підприємства формується під впливом як внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх умов функціонування. Для ПАТ «Городищенський маслозавод» важливо оцінити не лише наявність молокопереробної спеціалізації, торговельної та транспортної складових, а й ті обмеження, які можуть ускладнювати впровадження стратегічних логістичних рішень. Саме тому SWOT-аналіз дозволяє виявити співвідношення між наявними ресурсними й організаційними можливостями підприємства та ризиками, пов’язаними зі зростанням витрат, нестабільністю постачання сировини, потребою в удосконаленні складських і транспортних процесів.

SWOT-аналіз організаційно-економічних передумов використання логістичної стратегії в діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз організаційно-економічних передумов використання логістичної стратегії в діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Тривалий період функціонування підприємства на ринку	Обмеженість відкритої фінансової інформації за 2023–2025 рр.
Належність до харчової промисловості, продукція якої має стабільне соціально-економічне значення	Потенційна залежність від ритмічності постачання молочної сировини
Наявність молокопереробного напряму діяльності	Висока чутливість виробничого процесу до строків постачання, зберігання і транспортування
Поєднання виробничої, торговельної та транспортної складових діяльності	Імовірна потреба в оновленні транспортного, складського та інформаційного забезпечення
Акціонерна форма управління та концентрація корпоративного контролю	Залежність стратегічних змін від інвестиційної готовності основних власників
Регіональне розміщення у Черкаській області	Обмеженість публічних даних щодо фактичного стану логістичної інфраструктури
Можливості	**Загрози**
Оптимізація постачання, транспортування, складування та збуту на основі логістичної стратегії	Зростання витрат на паливо, енергоносії, транспортне обслуговування і зберігання
Запровадження цифрового обліку запасів, маршрутів, замовлень і логістичних витрат	Порушення стабільності постачання сировини через зовнішні економічні та інфраструктурні чинники
Розвиток партнерських відносин із постачальниками сировини та покупцями продукції	Ризик погіршення якості продукції у разі порушення температурного режиму або строків доставки
Підвищення рівня логістичного сервісу та своєчасності виконання замовлень	Посилення конкуренції на ринку харчової та молочної продукції
Використання транспортної складової для підвищення керованості логістичних процесів	Зниження купівельної спроможності споживачів і підвищення цінової чутливості ринку
Формування комплексної логістичної стратегії як інструменту зниження втрат і витрат	Вплив воєнного стану, транспортних обмежень і нестабільності зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором.

Однак для повного SWOT-аналізу недостатньо лише систематизувати фактори. Необхідно також визначити стратегічні комбінації, які показують, як підприємство може використовувати сильні сторони для реалізації можливостей, як долати слабкі сторони, як протидіяти загрозам і які захисні дії потрібно передбачити. Відповідну матрицю стратегічних рішень подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця стратегічних комбінацій SWOT-аналізу ПАТ «Городищенський маслозавод» у контексті використання логістичної стратегії

Стратегічна комбінація	Зміст комбінації	Практичне значення для підприємства
SO-стратегія: використання сильних сторін для реалізації можливостей	Поєднання молокопереробної спеціалізації, торговельної спрямованості та транспортної складової може бути використане для формування комплексної логістичної стратегії	Дає змогу посилити керованість постачання, транспортування, складування та збуту, підвищити своєчасність поставок і рівень логістичного сервісу
WO-стратегія: подолання слабких сторін за рахунок можливостей	Обмеженість інформаційної прозорості, імовірна потреба в оновленні логістичної інфраструктури та залежність від сировинного забезпечення можуть бути частково подолані через цифровий облік, оптимізацію маршрутів і розвиток партнерських відносин	Дозволяє зменшити управлінську невизначеність, підвищити контроль запасів, маршрутів і строків поставок
ST-стратегія: використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Наявність виробничої, торговельної та транспортної складових може бути використана для зменшення впливу зростання транспортних витрат, нестабільності постачання та конкуренції	Сприяє підвищенню стійкості виробничо-збутового процесу та зниженню ризиків порушення логістичних зв’язків
WT-стратегія: мінімізація слабких сторін і запобігання загрозам	Слабкі сторони, пов’язані з обмеженістю відкритих даних, залежністю від сировинної бази та можливою потребою в модернізації логістики, потребують поступового усунення в умовах зростання витрат і нестабільності зовнішнього середовища	Передбачає розроблення поетапної логістичної стратегії, спрямованої на мінімізацію втрат, контроль витрат, підвищення якості логістичної координації та зменшення ризиків

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 2.7 і 2.8 свідчать, що ПАТ «Городищенський маслозавод» має внутрішні передумови для використання логістичної стратегії, однак її впровадження потребує системного підходу. Найбільш перспективною є SO-стратегія, яка передбачає використання наявних сильних сторін підприємства – молокопереробної спеціалізації, торговельної спрямованості та транспортної складової – для посилення логістичного управління. Водночас важливою є і WO-стратегія, оскільки вона орієнтує підприємство на подолання слабких сторін через цифровізацію логістичного обліку, оптимізацію маршрутів, удосконалення складських процесів і розвиток стабільних партнерських відносин.

Особливість логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» полягає у необхідності поєднання економічної ефективності з дотриманням вимог до безпечності та якості продукції. Крім того, спеціальні Вимоги до безпечності та якості молока і молочних продуктів передбачають умови поводження з молочною продукцією, зокрема температурні режими та контроль якості. Це посилює значення логістики як інструменту збереження якості сировини й готової продукції на всіх етапах руху.

Основні складові логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні складові логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод»

Складова логістичного забезпечення	Зміст для молокопереробного підприємства	Значення для діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод»
Сировинна логістика	Організація постачання молочної сировини, допоміжних матеріалів, тари та пакування	Забезпечує ритмічність виробництва та зменшує ризик простоїв
Виробнича логістика	Узгодження руху сировини, напівфабрикатів і готової продукції в межах виробничого процесу	Підтримує безперервність переробки та раціональне використання потужностей
Складська логістика	Приймання, розміщення, зберігання та відпуск сировини і готової продукції	Впливає на збереження якості продукції, строки придатності й рівень втрат
Транспортна логістика	Перевезення сировини, матеріалів і готової продукції	Забезпечує своєчасність постачання та збуту, впливає на витрати і якість продукції
Збутова логістика	Формування партій продукції, організація відвантаження та доставка покупцям	Визначає стабільність реалізації продукції та рівень логістичного сервісу
Інформаційна логістика	Облік замовлень, запасів, маршрутів, строків поставок і логістичних витрат	Підвищує прозорість управління та дозволяє координувати логістичні процеси

Дані табл. 2.9 свідчать, що логістичне забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» має багатокомпонентний характер. Найбільш значущими для підприємства є сировинна, транспортна, складська та збутова логістика, оскільки саме ці напрями безпосередньо пов’язані з особливостями молокопереробної діяльності. Сировинна логістика визначає стабільність надходження молока та

матеріалів, транспортна – своєчасність переміщення, складська – умови зберігання, а збутова – доведення готової продукції до покупців.

Загальну модель логістичного забезпечення діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» подано на рис. 2.1.

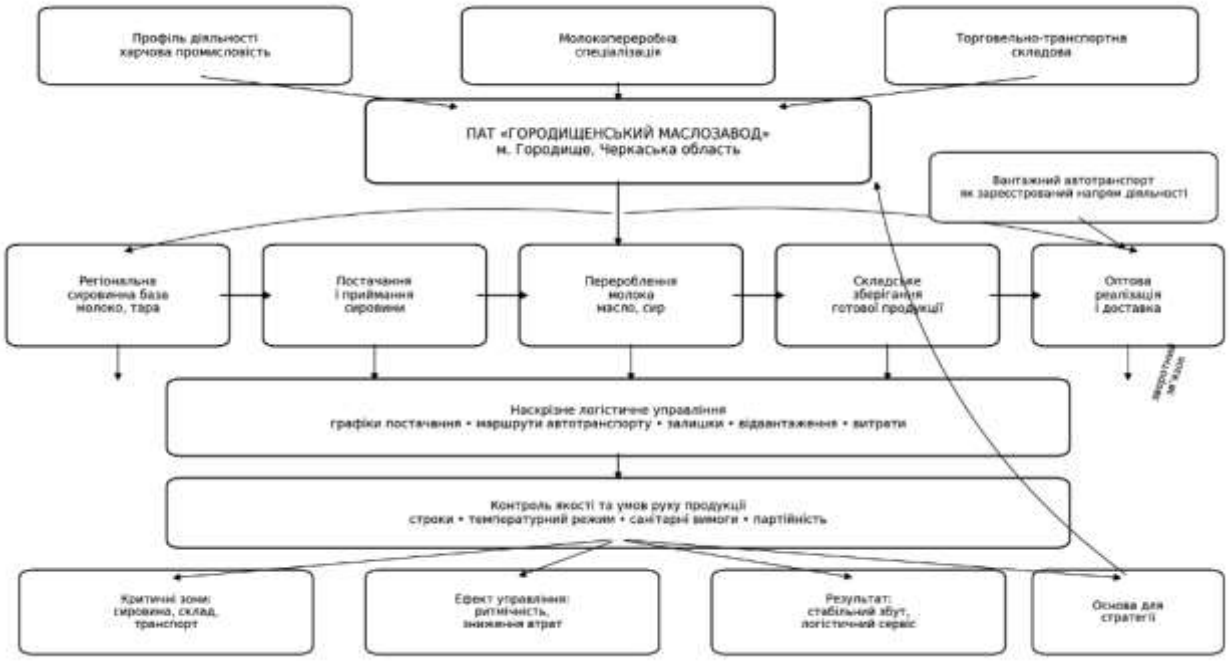


Рис. 2.1. Модель логістичного забезпечення діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод»

Рис. 2.1 показує, що логістичне забезпечення підприємства охоплює п’ять основних функціональних ланок: постачання сировини, приймання і контроль, переробку продукції, складське зберігання, збут і доставку. При цьому інформаційна координація та контроль якості мають супроводжувати всі етапи руху продукції. Саме така побудова логістичної системи є найбільш доцільною для молокопереробного підприємства, оскільки вона дозволяє поєднати управління потоками з вимогами до якості, строків і витрат.

З огляду на специфіку діяльності підприємства, доцільно систематизувати основні логістичні потоки, які формують основу його виробничо-збутового процесу. Їх узагальнення наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика логістичних потоків ПАТ «Городищенський маслозавод»

Вид логістичного потоку	Зміст потоку	Ключові вимоги до управління	Потенційні проблеми
Сировинний потік	Надходження молочної сировини, допоміжних матеріалів, тари та пакування	Ритмічність, своєчасність, контроль якості, узгодження з виробничими потребами	Перебої постачання, нерівномірність надходження сировини, ризик втрати якості
Виробничий потік	Переміщення сировини, напівфабрикатів і продукції у процесі переробки	Узгодженість між етапами виробництва, мінімізація простоїв, дотримання технологічних строків	Затримки між операціями, нераціональне використання ресурсів
Складський потік	Розміщення, зберігання та відпуск сировини, матеріалів і готової продукції	Контроль залишків, строків придатності, температурного режиму, партій продукції	Надмірні або недостатні запаси, псування продукції, додаткові складські витрати
Транспортний потік	Перевезення сировини та готової продукції	Оптимізація маршрутів, контроль строків доставки, збереження умов перевезення	Зростання транспортних витрат, затримки, неефективне завантаження транспорту
Збутовий потік	Відвантаження продукції покупцям, торговельним партнерам або посередникам	Своєчасне виконання замовлень, формування партій, узгодження графіків поставок	Порушення строків доставки, втрата клієнтів, зниження рівня сервісу
Інформаційний потік	Дані про замовлення, залишки, постачання, маршрути, витрати і строки	Оперативність, достовірність, інтеграція між підрозділами	Несвоєчасні управлінські рішення, слабка координація, дублювання операцій

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 2.10 свідчать, що кожен логістичний потік виконує окрему функцію, але їх ефективність досягається лише за умови взаємної узгодженості. Для ПАТ «Городищенський маслозавод» особливо важливим є поєднання сировинного, транспортного і складського потоків, оскільки молочна сировина та готова продукція потребують дотримання строків, умов зберігання та контролю якості. Недостатня координація хоча б одного з потоків може негативно вплинути на весь виробничо-збутовий цикл.

Оцінку логістичного забезпечення підприємства доцільно здійснювати через визначення його сильних сторін, проблемних зон і можливих наслідків для

виробничо-збутової діяльності. Такий підхід дає змогу перейти від загальної характеристики логістичних потоків до виявлення конкретних напрямів, які потребують удосконалення. Узагальнену оцінку логістичного забезпечення подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» за основними функціональними напрямами

Напрям логістичного забезпечення	Наявні передумови	Проблемні аспекти	Оцінка стану
Постачання сировини	Наявність молокопереробного напряму діяльності	Потенційна залежність від ритмічності надходження молочної сировини	Потребує стратегічного планування
Виробнича логістика	Виробничий профіль підприємства у сфері харчових продуктів	Висока чутливість до затримок між постачанням, прийманням і переробкою	Потребує координації з постачанням і складом
Складська логістика	Необхідність зберігання сировини, тари, пакування і готової продукції	Потреба в контролі температури, строків придатності та партій продукції	Потребує посиленого контролю
Транспортна логістика	Наявність КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»	Можливе зростання витрат на паливо, обслуговування транспорту та маршрути	Має стратегічне значення
Збутова логістика	Наявність оптової торгівлі молочними продуктами	Потреба у своєчасному виконанні замовлень і стабільності поставок	Потребує оптимізації
Інформаційна логістика	Необхідність обліку замовлень, запасів, маршрутів і витрат	У відкритих джерелах не підтверджено наявність інтегрованої цифрової системи	Потребує розвитку

Дані табл. 2.11 показують, що логістичне забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» має необхідні організаційні передумови, але потребує стратегічної систематизації. Найбільш критичними напрямами є постачання сировини, транспортне забезпечення, складська логістика та інформаційна координація. Це пояснюється тим, що саме вони найбільше впливають на ритмічність виробництва, рівень логістичних витрат, якість продукції та своєчасність збуту.

Особливу увагу потрібно приділити оцінці проблемних зон логістичної діяльності підприємства. Основні проблемні зони логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» узагальнено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Проблемні зони логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод»

Проблемна зона	Ймовірний прояв	Наслідки для підприємства	Необхідний напрям удосконалення
Сировинне забезпечення	Нерівномірність постачання молочної сировини, залежність від постачальників	Ризик простоїв, порушення виробничих графіків, зростання витрат	Формування стабільної бази постачальників і графіків поставок
Транспортне забезпечення	Зростання транспортних витрат, нераціональні маршрути, потреба в дотриманні умов перевезення	Підвищення собівартості, затримки, ризик втрати якості	Оптимізація маршрутів, контроль завантаження транспорту, планування рейсів
Складська логістика	Потреба в контролі температури, строків придатності та залишків	Псування продукції, надмірні запаси, втрати оборотних коштів	Удосконалення складського обліку, контроль партій і строків зберігання
Збутова логістика	Несвоєчасне виконання замовлень, недостатня координація відвантажень	Втрата клієнтів, зниження рівня сервісу, неритмічність реалізації	Формування графіків поставок, узгодження виробництва і збуту
Інформаційне забезпечення	Недостатня прозорість даних про запаси, маршрути, замовлення і витрати	Ускладнення планування, дублювання операцій, слабкий контроль	Впровадження цифрового обліку логістичних процесів
Управління логістичними витратами	Відсутність системного контролю витрат за логістичними напрямами	Неможливість точно визначити резерви економії	Запровадження системи обліку й аналізу логістичних витрат

Дані табл. 2.12 свідчать, що основні проблеми логістичного забезпечення підприємства пов’язані з необхідністю підвищення керованості сировинних, транспортних, складських, збутових та інформаційних потоків. У зв’язку з цим логістична стратегія повинна містити не лише організаційні, а й інформаційно-аналітичні інструменти.

Важливим елементом оцінки логістичного забезпечення є визначення ризиків, які можуть впливати на безперервність діяльності підприємства. Основні логістичні ризики ПАТ «Городищенський маслозавод» подано в табл.

2.13.

Таблиця 2.13

Логістичні ризики ПАТ «Городищенський маслозавод» та напрями їх мінімізації

Логістичний ризик	Причина виникнення	Можливі наслідки	Напрям мінімізації
Ризик перебоїв у постачанні сировини	Залежність від постачальників, сезонність, зовнішні обмеження	Простої виробництва, нерівномірне завантаження потужностей	Диверсифікація постачальників, довгострокові договори, графіки поставок
Ризик втрати якості сировини	Порушення строків доставки або температурного режиму	Виробничі втрати, погіршення якості готової продукції	Контроль умов транспортування, скорочення часу доставки
Ризик зростання транспортних витрат	Підвищення цін на паливо, нераціональні маршрути, низьке завантаження транспорту	Зростання собівартості продукції	Маршрутизація, контроль завантаження, планування рейсів
Ризик надмірних або недостатніх запасів	Недосконале планування потреб і слабка інформаційна координація	Заморожування коштів або дефіцит продукції	Цифровий облік запасів, прогнозування потреб, контроль залишків
Ризик порушення збутових графіків	Неузгодженість виробництва, складу і доставки	Невиконання замовлень, погіршення відносин із покупцями	Планування відвантажень, узгодження виробничих і збутових графіків
Ризик недостатнього контролю логістичних витрат	Відсутність деталізованого обліку витрат за логістичними напрямами	Втрата резервів економії, зниження ефективності	Створення системи моніторингу логістичних витрат

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 2.13 свідчать, що логістичні ризики ПАТ «Городищенський маслозавод» мають комплексний характер і можуть виникати на всіх етапах виробничо-збутового процесу. Найбільш вагомими є ризики перебоїв у постачанні сировини, втрати якості продукції, зростання транспортних витрат і недостатньої інформаційної координації. Їх мінімізація потребує не окремих оперативних заходів, а формування цілісної логістичної стратегії, орієнтованої на стабільність, якість, витратну ефективність і прозорість управління.

Для узагальнення результатів проведеної оцінки логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» доцільно визначити рівень його сформованості за основними функціональними напрямами. Узагальнену оцінку рівня логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» подано в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Узагальнена оцінка рівня логістичного забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод»

Напрям оцінювання	Критерій оцінювання	Якісна оцінка	Обґрунтування
Сировинна логістика	Стабільність і своєчасність постачання	Середній рівень	Потребує посилення через залежність молокопереробного виробництва від регулярності сировинного потоку
Виробнича логістика	Узгодженість виробництва з постачанням і складом	Середній рівень	Виробничі процеси потребують постійної координації з графіками надходження сировини
Складська логістика	Контроль залишків, строків придатності й умов зберігання	Проблемний рівень	Для молочної продукції складська логістика є критичною через строки придатності та температурні вимоги
Транспортна логістика	Оптимальність маршрутів і витрат на доставку	Середній рівень	Наявність транспортного напряму створює передумови, але потребує стратегічної маршрутизації
Збутова логістика	Своєчасність виконання замовлень і стабільність поставок	Середній рівень	Оптова торгівля потребує чіткого планування відвантажень і взаємодії з покупцями
Інформаційна логістика	Прозорість даних про запаси, маршрути, замовлення і витрати	Проблемний рівень	У відкритих джерелах відсутні підтвердження інтегрованої системи логістичного обліку
Управління логістичними витратами	Можливість контролю витрат за напрямами	Проблемний рівень	Потребує запровадження системного обліку витрат на постачання, транспортування, складування та збут

Дані табл. 2.14 дозволяють зробити висновок, що логістичне забезпечення ПАТ «Городищенський маслозавод» має переважно середній і проблемний рівень за ключовими напрямами. Найбільш уразливими є складська логістика, інформаційна логістика та управління логістичними витратами. Це пояснюється тим, що саме ці напрями потребують високого рівня обліку, контролю й оперативної координації, особливо в умовах роботи зі швидкопсувною

продукцією. Водночас наявність молокопереробного, торговельного та транспортного напрямів діяльності створює основу для формування більш цілісної логістичної системи.

Отже, оцінка логістичного забезпечення діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» показала, що підприємство має об’єктивні передумови для використання логістичної стратегії, однак потребує системного удосконалення сировинної, складської, транспортної, збутової та інформаційної логістики. Основними проблемами є потенційна залежність від ритмічності постачання сировини, необхідність контролю умов транспортування і зберігання, зростання логістичних витрат, недостатня прозорість інформаційних потоків і потреба в комплексному управлінні логістичними ризиками. Саме ці проблемні зони мають стати основою для формування практичних напрямів використання логістичної стратегії в діяльності підприємства у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ГОРОДИЩЕНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Актуальність розроблення практичних напрямів використання логістичної стратегії для ПАТ «Городищенський маслозавод» зумовлена тим, що результати попереднього аналізу виявили наявність організаційно-економічних і функціональних передумов для підвищення ефективності управління виробничо-збутовими потоками підприємства. Для молокопереробного підприємства логістика має стратегічне значення, оскільки саме вона забезпечує узгодженість між постачанням молочної сировини, її переробленням, складським зберіганням, транспортуванням і реалізацією готової продукції. За умов зростання витрат, фінансової нестійкості та посилення вимог до якості й своєчасності поставок формування логістичної стратегії стає необхідною передумовою стабілізації діяльності підприємства.

Особливої значущості набуває перехід від фрагментарного управління окремими логістичними операціями до інтегрованої системи логістичної координації, орієнтованої на зниження витратомісткості, мінімізацію втрат продукції, підвищення ритмічності виробництва та забезпечення стабільності збуту. У цьому контексті третій розділ роботи має прикладне спрямування, оскільки в ньому обґрунтовуються перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод», визначаються пріоритети впровадження логістичних змін і формується модель логістичної стратегії, здатна забезпечити більш ефективне управління сировинними, транспортними, складськими, збутовими та інформаційними потоками підприємства.

Визначення перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» має ґрунтуватися на результатах попередньої оцінки його організаційно-економічного стану та логістичного забезпечення. Оскільки підприємство функціонує у сфері молокопереробки,

ключовим завданням є не лише скорочення окремих витрат, а забезпечення наскрізної керованості сировинних, виробничих, складських, транспортних, збутових та інформаційних потоків.

Результати аналізу господарської та логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» засвідчили, що перспективи використання логістичної стратегії для підприємства доцільно розглядати не як сукупність окремих заходів з поліпшення транспортування, складування чи збуту, а як формування цілісного механізму відновлення керованості виробничо-збутових потоків. Такий підхід є принципово важливим, оскільки підприємство функціонує у сфері молокопереробки, де ефективність логістики визначається не лише рівнем витрат, а й здатністю забезпечити ритмічність постачання сировини, дотримання строків переробки, збереження якості продукції, оперативність збуту та мінімізацію втрат у всьому ланцюгу руху продукції.

Особливість ПАТ «Городищенський маслозавод» полягає в тому, що його організаційно-економічний профіль поєднує виробничу, молокопереробну, торговельну та транспортну складові. Це означає, що логістична стратегія підприємства має охоплювати не окремий функціональний напрям, а весь контур створення вартості: від надходження молочної сировини до реалізації готової продукції покупцям. У цьому контексті логістична стратегія повинна виконувати не лише оптимізаційну, а й стабілізаційну функцію, оскільки виявлені у другому розділі проблеми –зростання витрат на збут і логістику, збереження збитковості, потреба в удосконаленні складського контролю, транспортної маршрутизації та інформаційної координації – свідчать про необхідність системного перегляду підходів до управління логістичними процесами.

Для наукового обґрунтування напрямів удосконалення логістичної діяльності доцільно насамперед визначити найбільш проблемні ділянки виробничо-збутового ланцюга підприємства. У межах цього дослідження такі ділянки доцільно розглядати як логістичні вузли напруження, тобто функціональні зони, у яких виникає найбільший ризик затримок, перевитрат, втрат продукції або погіршення якості управлінських рішень. Систематизацію

логістичних вузлів напруження ПАТ «Городищенський маслозавод» та стратегічних орієнтирів їх врегулювання подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Логістичні вузли напруження ПАТ «Городищенський маслозавод» та напрями їх стратегічного врегулювання

Логістичний вузол напруження	Причина виникнення проблеми	Потенційний вплив на діяльність підприємства	Стратегічний напрям врегулювання
Сировинний вузол	Залежність виробництва від своєчасності та якості постачання молочної сировини	Ризик простоїв, неритмічності переробки, втрати якості сировини	Формування прогнозованого графіка постачання та стабільної бази постачальників
Приймально-контрольний вузол	Необхідність швидкої перевірки якості сировини і її оперативного спрямування у виробництво	Затримка виробничого циклу, підвищення ризику втрат	Узгодження приймання, лабораторного контролю та виробничого планування
Складський вузол	Потреба у контролі залишків, строків придатності, партійності та умов зберігання	Псування продукції, заморожування оборотних коштів, зростання складських витрат	Запровадження партійного обліку та контролю строків зберігання
Транспортний вузол	Зростання витрат на перевезення та потреба у своєчасній доставці	Підвищення собівартості, затримки, зниження якості логістичного сервісу	Оптимізація маршрутів, графіків перевезень і завантаження транспорту
Збутовий вузол	Необхідність узгодження виробництва, складу і відвантажень	Невиконання замовлень, неритмічність реалізації, втрата покупців	Формування збутово-складського графіка відвантажень
Інформаційний вузол	Відсутність єдиного контуру даних щодо запасів, маршрутів, замовлень і витрат	Низька оперативність управлінських рішень, дублювання операцій	Створення системи логістичного моніторингу

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.1 свідчать, що проблеми логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» мають взаємопов’язаний характер. Порушення ритмічності постачання сировини впливає на виробничий процес, недостатній складський контроль ускладнює збут, а нераціональна організація транспортування посилює витратне навантаження. Тому перспективні напрями

удосконалення логістичної діяльності мають бути спрямовані не на ізольоване покращення окремих операцій, а на комплексне врегулювання ключових вузлів напруження у всьому виробничо-збутовому ланцюгу.

Для забезпечення цілісності запропонованих напрямів удосконалення логістичної діяльності доцільно відобразити логіку переходу від виявлених проблемних зон до стратегічних контурів їх врегулювання. Такий підхід дозволяє показати, що логістична стратегія підприємства має формуватися не як перелік окремих заходів, а як система взаємопов'язаних управлінських рішень. Трансформацію логістичних вузлів напруження ПАТ «Городищенський маслозавод» у стратегічні контури удосконалення логістичної діяльності наведено на рис. 3.1.

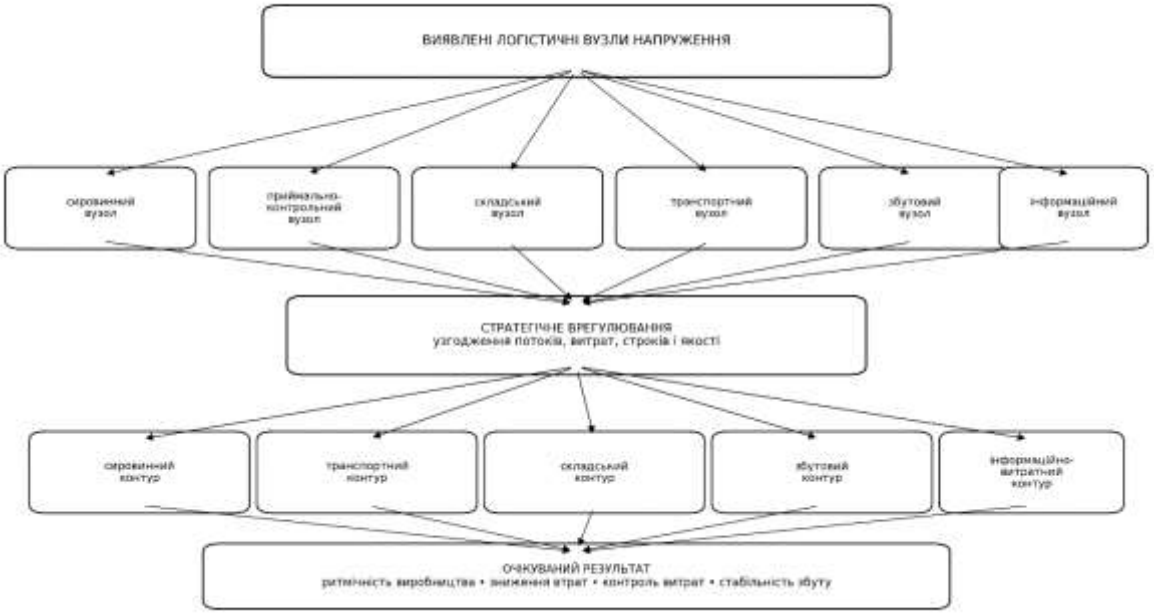


Рис. 3.1. Трансформація логістичних вузлів напруження ПАТ «Городищенський маслозавод» у стратегічні контури удосконалення логістичної діяльності

Рис. 3.1 відображає авторську логіку переходу від діагностики проблемних зон логістичної діяльності до формування стратегічних контурів її удосконалення. Запропонований підхід засвідчує, що логістичні вузли

напруження ПАТ «Городищенський маслозавод» не повинні розглядатися ізольовано, оскільки кожен із них впливає на загальну результативність виробничо-збутового ланцюга. Сировинний, приймально-контрольний, складський, транспортний, збутовий та інформаційний вузли формують систему взаємозалежних процесів, стратегічне врегулювання яких має здійснюватися через узгодження потоків, витрат, строків і параметрів якості. Саме тому перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності підприємства доцільно групувати за логістичними контурами, що забезпечують комплексність управлінських рішень і створюють основу для подальшого формування моделі логістичної стратегії.

Отже, виявлені логістичні вузли напруження дають змогу перейти від загальної діагностики проблем до обґрунтування конкретних напрямів їх стратегічного врегулювання. Для ПАТ «Городищенський маслозавод» такі напрями мають формуватися з урахуванням молокопереробної специфіки підприємства, залежності виробництва від ритмічності постачання сировини, потреби у збереженні якості продукції, зростання логістичних витрат та необхідності узгодження виробництва, складування, транспортування і збуту. Саме тому подальше удосконалення логістичної діяльності доцільно розглядати через систему взаємопов’язаних управлінських контурів, кожен із яких спрямований на врегулювання окремого проблемного блоку, але водночас підпорядкований загальній меті – підвищенню стійкості й результативності виробничо-збутового ланцюга підприємства.

З огляду на виявлені логістичні вузли напруження, подальше обґрунтування напрямів удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» доцільно здійснювати через визначення конкретних управлінських контурів, які мають забезпечити узгодження постачання, транспортування, складування, збуту та інформаційного супроводу. Такий підхід дозволяє перейти від загальної діагностики проблем до формування практично орієнтованої системи заходів, спрямованих на підвищення ритмічності виробництва, зниження логістичних втрат, контроль витрат і

стабілізацію збутових процесів. Перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод»

Перспективний напрям	Зміст удосконалення	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Формування керованого сировинного контуру	Забезпечення стабільного та прогнозованого надходження молочної сировини	Графіки постачання, оцінювання надійності постачальників, контроль якості сировини	Підвищення ритмічності виробництва та зниження ризику простоїв
Оптимізація транспортного забезпечення	Раціоналізація перевезень сировини та готової продукції	Маршрутизація, контроль завантаження транспорту, планування рейсів	Скорочення транспортних витрат і підвищення своєчасності доставки
Удосконалення складської логістики	Підвищення керованості запасів і збереження якості продукції	Партійний облік, контроль строків придатності, пріоритетний відпуск продукції	Зменшення втрат продукції та оптимізація складських залишків
Посилення збутово-сервісного контуру	Узгодження виробництва, складування та відвантаження продукції	Планування партій поставок, графіки відвантажень, контроль виконання замовлень	Підвищення стабільності реалізації та рівня логістичного сервісу
Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення	Формування єдиного інформаційного простору логістичного управління	Облік запасів, маршрутів, замовлень, строків і витрат	Підвищення прозорості логістичних процесів і якості управлінських рішень
Системний контроль логістичних витрат	Виокремлення та аналіз витрат за логістичними напрямами	Облік витрат на постачання, транспортування, складування, збут і втрати	Виявлення резервів економії та зниження витратомісткості діяльності

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.2 свідчать, що перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» мають бути спрямовані не лише на оптимізацію окремих операцій, а на формування взаємопов’язаних логістичних контурів. Найбільш пріоритетними є сировинний, транспортний, складський, збутово-сервісний та інформаційно-аналітичний напрями, оскільки саме вони визначають ритмічність виробництва, рівень логістичних витрат, збереження якості продукції та стабільність збуту. Така систематизація дозволяє перейти до послідовного обґрунтування кожного напряму удосконалення логістичної діяльності підприємства.

Першим перспективним напрямом є формування керованого сировинного контуру. Для молокопереробного підприємства саме сировинний потік є початковою умовою функціонування всієї логістичної системи. Його нестабільність автоматично переноситься на виробництво, склад, збут і фінансовий результат. Тому підприємству доцільно перейти від реактивної моделі постачання, коли сировина приймається відповідно до поточної наявності пропозиції, до планово-координаційної моделі, за якої обсяги, строки та якісні параметри постачання попередньо узгоджуються з виробничими потребами. У практичному вимірі це означає необхідність формування календаря постачання, диференціації постачальників за рівнем надійності, контролю якості сировини на вході та скорочення часу між її надходженням і переробкою.

Другим напрямом є переорієнтація транспортної логістики з функції перевезення на функцію управління витратами і часом. Для підприємства, у структурі діяльності якого зазначено вантажний автомобільний транспорт, транспортна складова повинна розглядатися як потенційний інструмент підвищення керованості логістики. Проблема полягає не лише у вартості перевезень, а в тому, наскільки маршрути, графіки і завантаження транспорту узгоджені із сировинними та збутовими потоками. Тому перспективним є впровадження маршрутного планування, оцінювання ефективності рейсів, мінімізація порожніх пробігів, узгодження доставки готової продукції із

замовленнями покупців та контроль транспортних витрат як окремої аналітичної категорії.

Третім напрямом є посилення складської логістики як інструменту збереження вартості продукції. Для молочної продукції склад не є лише місцем фізичного зберігання. Він виконує функцію збереження якості, регулювання запасів, підготовки продукції до реалізації та запобігання втратам. У зв'язку з цим доцільним є запровадження системи партійного обліку продукції, контролю строків придатності, пріоритетного відпуску продукції з найкоротшим залишковим строком реалізації, а також узгодження складських залишків із планами виробництва та збуту. Такий підхід дозволить зменшити ризик надлишкових запасів, псування продукції та нераціонального використання складських ресурсів.

Четвертим напрямом є формування збутово-сервісного контуру логістичної діяльності. Оскільки підприємство має торговельну спрямованість і пов'язане з оптовою реалізацією молочних продуктів, логістика збуту повинна забезпечувати не лише доставку продукції, а й стабільність виконання замовлень, прогнозованість відвантажень і підтримання партнерських відносин із покупцями. У цьому аспекті логістична стратегія має бути спрямована на узгодження виробництва зі збутом, формування раціональних партій поставок, скорочення затримок у відвантаженні та підвищення рівня логістичного сервісу.

П'ятим напрямом є створення інформаційно-аналітичного контуру логістичного управління. Саме цей напрям має стати інтегруючим, оскільки без достовірних даних про запаси, замовлення, маршрути, витрати та строки неможливо забезпечити ефективну координацію логістичних процесів. Для ПАТ «Городищенський маслозавод» доцільним є запровадження систематизованого обліку логістичних витрат за напрямами: постачання сировини, транспортування, складське зберігання, відвантаження, збутове обслуговування та втрати.

Після визначення логістичних вузлів напруження доцільно перейти до формування перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності

підприємства. Для цього запропоновані заходи варто згрупувати не за окремими операціями, а за логістичними контурами, кожен із яких виконує певну функцію в системі управління потоками. Контурну модель перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Контурна модель перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод»

Логістичний контур	Зміст удосконалення	Управлінське призначення	Очікувана зміна
Сировинний контур	Планування постачання, оцінювання надійності постачальників, контроль якості сировини	Забезпечення стабільного входу у виробничий процес	Зростання ритмічності виробництва
Транспортний контур	Маршрутизація, контроль завантаження транспорту, оцінювання ефективності рейсів	Зниження витрат часу і коштів на переміщення	Скорочення транспортно-логістичних витрат
Складський контур	Партійний облік, контроль строків придатності, узгодження запасів із виробництвом і збутом	Збереження якості та зменшення втрат продукції	Підвищення керованості запасів
Збутовий контур	Планування відвантажень, формування партій поставок, контроль виконання замовлень	Підвищення стабільності реалізації продукції	Покращення логістичного сервісу
Інформаційний контур	Облік запасів, маршрутів, замовлень і логістичних витрат	Забезпечення прозорості логістичних процесів	Підвищення якості управлінських рішень
Витратний контур	Виокремлення логістичних витрат за функціональними напрямами	Виявлення резервів економії	Зниження витратомісткості діяльності

Дані табл. 3.2 показують, що удосконалення логістичної діяльності підприємства доцільно здійснювати через формування взаємопов'язаних логістичних контурів. Сировинний контур забезпечує стабільність входу у виробництво, транспортний – раціональність переміщення сировини і продукції, складський – збереження якості та керованість запасів, збутовий – своєчасність виконання замовлень, інформаційний – прозорість управління, а витратний – контроль економічної ефективності логістичних процесів. Така побудова дозволяє розглядати логістику як єдину систему, а не як сукупність розрізнених операцій.

Важливо підкреслити, що запропоновані напрями мають різний горизонт реалізації. Частина з них може бути впроваджена в короткостроковому періоді без значних інвестицій, тоді як інші потребують поступової організаційної та фінансової підготовки.

Важливо, щоб запропоновані заходи не мали декларативного характеру, а були пов'язані з конкретними проблемами, виявленими у процесі аналізу логістичного забезпечення підприємства. Для ПАТ «Городищенський маслозавод» першочерговими мають бути ті управлінські дії, які дозволяють досягти відносно швидкого ефекту без надмірного інвестиційного навантаження: упорядкування графіків постачання, деталізація логістичних витрат, контроль складських залишків, оптимізація маршрутів і посилення інформаційної взаємодії між постачанням, виробництвом, складом і збутом. Саме така практична спрямованість забезпечує реалістичність запропонованої логістичної стратегії та її відповідність поточним можливостям підприємства.

Після визначення перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності та етапів їх реалізації необхідно конкретизувати практичні заходи, які можуть бути впроваджені в діяльність ПАТ «Городищенський маслозавод». Така конкретизація дає змогу перейти від загальної стратегічної логіки до прикладного механізму управлінських дій, спрямованих на стабілізацію постачання сировини, оптимізацію транспортних процесів, посилення складського контролю, удосконалення збутової координації та підвищення

прозорості логістичних витрат. Перелік практичних заходів щодо удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Етапізація впровадження перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод»

Етап реалізації	Зміст етапу	Пріоритетні заходи	Очікуваний результат
I етап – стабілізаційний	Усунення найбільш критичних організаційних розривів у логістиці	Облік логістичних витрат, графіки постачання сировини, контроль складських залишків	Підвищення керованості логістичних процесів
II етап – оптимізаційний	Скорочення витрат і підвищення узгодженості потоків	Оптимізація маршрутів, планування відвантажень, партійний складський облік	Зменшення логістичних втрат і витрат
III етап – інтеграційний	Формування єдиного логістичного контуру підприємства	Інформаційна координація постачання, складу, транспорту і збуту	Перехід до системного логістичного управління
IV етап – стратегічний	Закріплення логістики як елементу конкурентного розвитку	Оцінювання ефективності логістики, розвиток партнерств, модернізація інфраструктури	Підвищення стійкості виробничо-збутового ланцюга

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.3 свідчать, що впровадження логістичних змін на підприємстві має здійснюватися поступово. На першому етапі пріоритетними є заходи стабілізаційного характеру: облік логістичних витрат, формування графіків постачання сировини та контроль складських залишків. На другому етапі доцільно перейти до оптимізації маршрутів, відвантажень і складського обліку. Третій етап має забезпечити інтеграцію постачання, складу, транспорту і збуту в єдиний інформаційно-управлінський контур. У довгостроковій перспективі це створює основу для перетворення логістики на стратегічний інструмент підвищення стійкості та результативності діяльності підприємства.

Після визначення перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності підприємства необхідно перейти до формування цілісної моделі логістичної стратегії, яка б поєднувала виявлені проблеми, стратегічні цілі, функціональні напрями, інструменти реалізації та очікувані результати. Такий

перехід є логічним, оскільки попередньо обґрунтовані напрями удосконалення потребують систематизації в межах єдиного управлінського механізму, здатного забезпечити узгодженість сировинних, транспортних, складських, збутових та інформаційних потоків підприємства.

Методичну основу побудови логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод» доцільно сформувати через послідовне поєднання діагностичного, цільового, функціонального, інструментального, контрольно-аналітичного та результативного блоків. Таке структурування дозволяє не лише визначити зміст стратегії, а й забезпечити її практичну реалізованість. Методичні блоки моделі логістичної стратегії підприємства подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Методичні блоки моделі логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод»

Методичний блок	Зміст блоку	Функціональне призначення в моделі
Діагностичний блок	Виявлення логістичних вузлів напруження, оцінка витрат, втрат, проблем постачання, складування, транспортування і збуту	Формує інформаційну основу для вибору стратегічних логістичних рішень
Цільовий блок	Визначення стратегічної мети логістики: підвищення керованості, економічності та стійкості виробничо-збутового ланцюга	Задає загальну спрямованість логістичної стратегії
Функціональний блок	Формування сировинного, виробничо-складського, транспортного, збутово-сервісного та інформаційно-витратного контурів	Забезпечує структуризацію логістичної стратегії за основними потоками
Інструментальний блок	Використання графіків постачання, партійного складського обліку, маршрутизації, обліку замовлень і логістичних витрат	Перетворює стратегічні цілі на конкретні управлінські дії
Контрольно-аналітичний блок	Оцінювання логістичних витрат, строків доставки, рівня втрат, виконання замовлень і стану запасів	Дозволяє здійснювати моніторинг результативності стратегії
Результативний блок	Зниження логістичних витрат, зменшення втрат продукції, підвищення ритмічності виробництва та стабільності збуту	Відображає очікувані результати впровадження логістичної стратегії

Дані табл. 3.5 свідчать, що модель логістичної стратегії має системний характер і не зводиться до окремих заходів з оптимізації транспортування чи

складування. Її зміст полягає у поєднанні діагностики проблем, визначенні стратегічної мети, формуванні функціональних контурів, доборі інструментів реалізації та запровадженні механізму контролю результативності.

Для наочного відображення запропонованого підходу доцільно подати модель логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод». Вона відображає взаємозв'язок між стратегічною метою, функціональними логістичними контурами, інструментами реалізації та очікуваними результатами. Модель логістичної стратегії підприємства наведено на рис. 3.2.

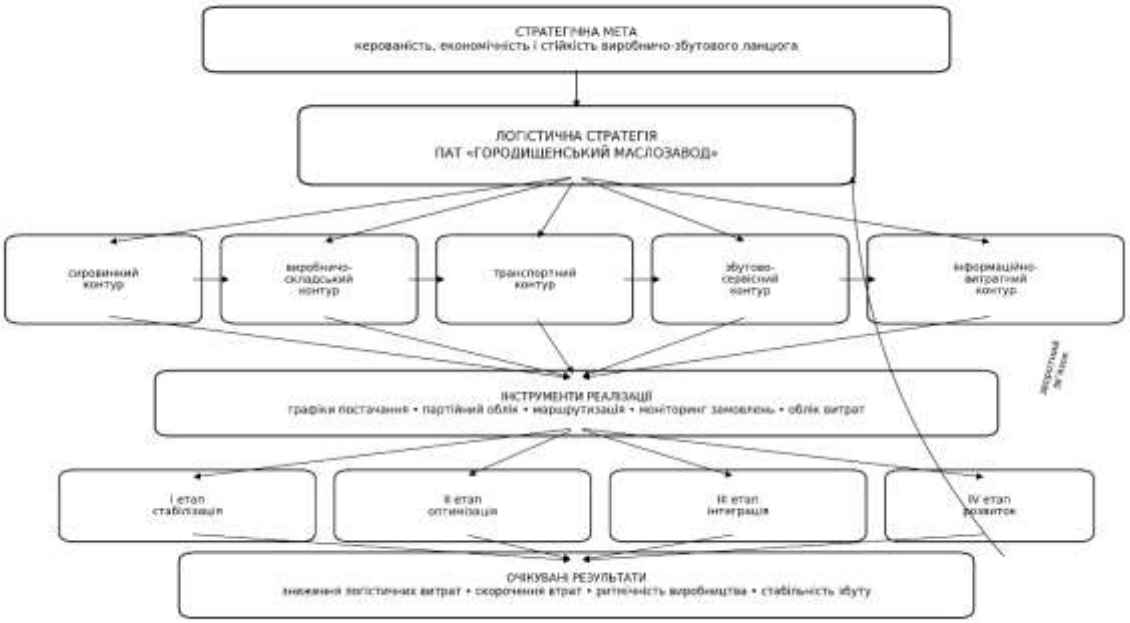


Рис. 3.2. Модель логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод»
Джерело: сформовано автором.

Рис. 3.2 демонструє, що логістична стратегія ПАТ «Городищенський маслозавод» має будуватися навколо стратегічної мети – забезпечення керованості, економічності та стійкості виробничо-збутового ланцюга. Її реалізація передбачає взаємодію п'яти основних контурів: сировинного, виробничо-складського, транспортного, збутово-сервісного та інформаційно-витратного.

Подальша конкретизація моделі потребує визначення цільових орієнтирів, інструментів реалізації та показників, за якими може оцінюватися

результативність логістичної стратегії. Це важливо, оскільки стратегія має бути не лише концептуально обґрунтованою, а й вимірюваною з позиції її впливу на діяльність підприємства. Матрицю цільових орієнтирів логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод» подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця цільових орієнтирів логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод»

Контур логістичної стратегії	Цільовий орієнтир	Інструменти реалізації	Показники оцінювання результативності
Сировинний контур	Забезпечення ритмічного надходження молочної сировини	Графіки постачання, оцінювання надійності постачальників, вхідний контроль якості	Своєчасність поставок, частота перебоїв, відповідність сировини якісним вимогам
Виробничо-складський контур	Узгодження переробки, зберігання та відпуску продукції	Партійний облік, контроль строків придатності, пріоритетний відпуск продукції	Рівень складських втрат, оборотність запасів, частка продукції з критичним строком реалізації
Транспортний контур	Зниження витрат і часу на перевезення	Маршрутизація, контроль завантаження транспорту, планування рейсів	Витрати на перевезення, рівень завантаження транспорту, своєчасність доставки
Збутово-сервісний контур	Підвищення стабільності реалізації продукції	Графіки відвантажень, формування партій поставок, контроль виконання замовлень	Рівень виконання замовлень, своєчасність відвантажень, стабільність збуту
Інформаційно-витратний контур	Підвищення прозорості логістичного управління	Реєстр логістичних операцій, облік витрат за напрямами, моніторинг запасів і маршрутів	Частка контрольованих логістичних витрат, оперативність управлінських рішень, наявність аналітичної звітності

Подальше обґрунтування моделі логістичної стратегії потребує конкретизації того, як кожен функціональний контур пов’язаний із проблемами, виявленими у діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод».

Для ПАТ «Городищенський маслозавод» особливого значення набуває узгодження сировинного, виробничо-складського, транспортного, збутово-сервісного та інформаційно-витратного контурів, оскільки саме ці напрями

формують основу його виробничо-збутового ланцюга. Функціонально-цільову характеристику моделі логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод» подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Функціонально-цільова характеристика моделі логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод»

Функціональний контур моделі	Ключова управлінська проблема	Цільове спрямування стратегії	Очікуваний результат
Сировинний контур	Ризик неритмічного постачання молочної сировини	Забезпечення прогнозованості та стабільності надходження сировини	Підвищення ритмічності виробництва
Виробничо-складський контур	Недостатній контроль запасів, партійності та строків зберігання	Узгодження виробництва, складування та відпуску продукції	Зниження втрат і підвищення керованості запасів
Транспортний контур	Зростання витрат на перевезення і можливі нераціональні маршрути	Оптимізація маршрутів, графіків і завантаження транспорту	Скорочення транспортно-логістичних витрат
Збутово-сервісний контур	Ризик неузгодженості відвантажень і замовлень	Забезпечення своєчасності поставок і стабільності збуту	Підвищення рівня логістичного сервісу
Інформаційно-витратний контур	Недостатня прозорість даних щодо запасів, маршрутів і витрат	Формування єдиного аналітичного простору логістичного управління	Підвищення якості управлінських рішень і виявлення резервів економії

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.7 свідчать, що запропонована модель логістичної стратегії має чітко виражений функціонально-цільовий характер, оскільки кожен її контур спрямований на розв’язання конкретної управлінської проблеми підприємства. Сировинний контур орієнтований на забезпечення ритмічності виробництва, виробничо-складський – на зниження втрат і підвищення керованості запасів, транспортний – на скорочення витрат перевезення, збутово-сервісний – на стабілізацію реалізації продукції, а інформаційно-витратний – на підвищення прозорості управлінських рішень. Отже, функціональні контури моделі взаємодоповнюють один одного й формують основу для переходу підприємства

до системного управління логістичними потоками.

Оцінювання очікуваних результатів впровадження логістичної стратегії має охоплювати не лише прямий економічний ефект, а й організаційні зміни, пов'язані з підвищенням керованості процесів, зменшенням втрат, покращенням логістичного сервісу та посиленням інформаційної прозорості. Очікувані організаційно-економічні результати впровадження логістичної стратегії наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані організаційно-економічні результати впровадження логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод»

Напрям оцінювання	Поточна проблема	Очікувана зміна	Економіко-управлінське значення
Сировинне забезпечення	Ризик неритмічного постачання сировини	Формування прогнозованих графіків поставок	Підвищення стабільності виробництва
Складська логістика	Імовірність втрат і надлишкових запасів	Партійний облік і контроль строків придатності	Зменшення втрат продукції та заморожування оборотних коштів
Транспортна логістика	Зростання транспортно-логістичних витрат	Оптимізація маршрутів і завантаження транспорту	Скорочення витрат на перевезення
Збутова логістика	Неузгодженість відвантажень і замовлень	Планування графіків поставок	Підвищення рівня логістичного сервісу
Інформаційна логістика	Недостатня прозорість логістичних даних	Єдиний реєстр логістичних операцій	Підвищення якості управлінських рішень
Управління витратами	Відсутність деталізації логістичних витрат	Облік витрат за функціональними напрямами	Виявлення резервів економії

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.8 свідчать, що очікувані результати впровадження логістичної стратегії мають комплексний характер. Вони охоплюють не лише скорочення витрат, а й підвищення стабільності виробництва, зниження втрат продукції, посилення збутової дисципліни та підвищення прозорості управління. Саме поєднання економічного й організаційного ефекту робить запропоновану модель придатною для практичного використання в діяльності підприємства.

Для обґрунтування практичної доцільності запропонованої логістичної

стратегії необхідно оцінити її можливий економічний ефект у середньостроковому періоді. Базою для прогнозного розрахунку прийнято витрати на збут і логістику ПАТ «Городищенський маслозавод» у 2025 р., які становили 2 980,0 тис. грн.

Прогнозний економічний ефект сформовано за основними напрямами скорочення логістичних витрат: оптимізацією транспортних маршрутів, зменшенням складських втрат і надлишкових запасів, упорядкуванням графіків відвантаження, контролем дублювання операцій та посиленням інформаційної координації. Прогнозну оцінку економічного ефекту від упровадження логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод» на 2026-2028 рр. подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозна оцінка економічного ефекту від упровадження логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод» на 2026-2028 рр.

Джерело економічного ефекту	База розрахунку 2025 р., тис. грн	Очікуване скорочення у 2026 р., %	Ефект 2026 р., тис. грн	Очікуване скорочення у 2027 р., %	Ефект 2027 р., тис. грн	Очікуване скорочення у 2028 р., %	Ефект 2028 р., тис. грн
Оптимізація транспортних маршрутів	1 250	5,0	62,5	8,0	100,0	10,0	125,0
Зменшення складських втрат і надлишкових запасів	520	6,0	31,2	9,0	46,8	12,0	62,4
Упорядкування графіків відвантаження	430	4,0	17,2	6,0	25,8	8,0	34,4
Контроль логістичних витрат і дублювання операцій	380	5,0	19,0	8,0	30,4	10,0	38,0
Скорочення втрат через кращу інформаційну координацію	400	4,0	16,0	7,0	28,0	10,0	40,0
Разом	**2 980**	–	**145,9**	–	**231,0**	–	**299,8**

Дані табл. 3.9 свідчать, що прогнозний економічний ефект від упровадження логістичної стратегії має поступово зростати: зі 145,9 тис. грн у 2026 р. до 231,0 тис. грн у 2027 р. та 299,8 тис. грн у 2028 р. Така динаміка є логічною, оскільки на першому етапі очікується переважно організаційний ефект від упорядкування обліку, графіків постачання та складського контролю, тоді як у наступні роки ефект посилюватиметься за рахунок оптимізації маршрутів, зменшення складських втрат, кращої координації відвантажень та інтеграції інформаційно-витратного контуру логістичного управління.

Для оцінювання впливу прогнозного економічного ефекту на витрати та фінансовий результат підприємства доцільно зіставити базові показники 2025 р. з очікуваними показниками 2026-2028 рр. Такий підхід дозволяє визначити, якою мірою поетапне впровадження логістичної стратегії може сприяти зниженню витратомісткості діяльності та поступовому скороченню збитковості підприємства. Відповідну прогнозну оцінку подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозний вплив логістичної стратегії на витрати та фінансовий результат ПАТ «Городищенський маслозавод» у 2026-2028 рр.

Показник	Базовий рівень 2025 р.	Прогноз 2026 р.	Прогноз 2027 р.	Прогноз 2028 р.	Відхилення 2028 р. до 2025 р.
Витрати на збут і логістику, тис. грн	2 980,0	2 834,1	2 749,0	2 680,2	-299,8
Прогнозний економічний ефект, тис. грн	–	145,9	231,0	299,8	+299,8
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-2 510,0	-2 364,1	-2 279,0	-2 210,2	+299,8
Частка витрат на збут і логістику у чистому доході, %	10,9	10,3	10,0	9,8	-1,1 в.п.
Рівень скорочення логістичних витрат порівняно з 2025 р., %	–	4,9	7,8	10,1	+10,1

Джерело: розраховано автором на основі прогнозної оцінки економічного ефекту від упровадження логістичної стратегії.

Дані табл. 3.10 показують, що за умови поетапного впровадження логістичної стратегії витрати на збут і логістику можуть скоротитися з 2 980,0 тис. грн у 2025 р. до 2 680,2 тис. грн у 2028 р., тобто на 299,8 тис. грн. Це

відповідає скороченню логістичних витрат на 10,1 % порівняно з базовим рівнем. За незмінності інших умов такий ефект дозволяє покращити чистий фінансовий результат підприємства з -2 510,0 тис. грн до -2 210,2 тис. грн. Хоча прогноз не передбачає повного подолання збитковості, він демонструє реалістичний напрям поступового фінансового оздоровлення за рахунок зниження витратомісткості логістичних процесів.

Водночас необхідно зазначити, що розрахований економічний ефект має прогнозний характер і залежить від якості впровадження запропонованих заходів, рівня організаційної дисципліни, точності обліку логістичних витрат та здатності підприємства забезпечити взаємодію між постачанням, виробництвом, складом, транспортом і збутом. Саме тому запропонована модель логістичної стратегії повинна розглядатися не як одноразовий захід, а як постійно діючий управлінський механізм, який потребує регулярного моніторингу, оцінювання результатів і коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Отже, запропонована модель логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод» має науково-прикладний характер, оскільки поєднує діагностику проблем, визначення стратегічної мети, формування логістичних контурів, інструменти реалізації, систему показників і прогнозну оцінку ефекту. Її впровадження дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими логістичними операціями до інтегрованого управління виробничо-збутовими потоками. Очікуваним результатом є зниження логістичних витрат, підвищення ритмічності виробництва, скорочення втрат продукції, стабілізація збуту та посилення керованості логістичної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне обґрунтування, аналітичну оцінку та прикладне розроблення напрямів використання логістичної стратегії в діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод» Черкаської області. Проведене дослідження дало змогу встановити, що для молокопереробного підприємства логістична стратегія має розглядатися не як допоміжний інструмент організації транспортування чи складування, а як комплексний механізм забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів, збереження якості продукції, зниження витрат і підвищення стійкості підприємства.

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади формування логістичної стратегії підприємства. Визначено, що її зміст полягає в узгодженні матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, а також в інтеграції постачання, виробництва, складування, транспортування, збуту та інформаційного забезпечення. Обґрунтовано, що для молокопереробних підприємств логістична стратегія має особливе значення, оскільки їхня діяльність пов’язана зі швидкопсувною сировиною та продукцією, необхідністю дотримання температурних режимів, строків придатності, санітарно-гігієнічних вимог і стабільності поставок.

Установлено, що ефективність логістичної стратегії залежить від рівня взаємодії сировинної, виробничої, складської, транспортної, збутової та інформаційної логістики. Для підприємств молокопереробної промисловості порушення хоча б одного елемента логістичного ланцюга може спричинити втрати сировини або продукції, простої виробництва, зростання витрат і погіршення взаємодії з покупцями. Це дало змогу сформувати теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод».

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінено його логістичне забезпечення. Встановлено, що ПАТ «Городищенський маслозавод» є суб’єктом господарювання корпоративного типу, діяльність якого пов’язана з виробництвом харчових продуктів,

переробленням молока, виробництвом масла та сиру, оптовою торгівлею молочними продуктами і вантажним автомобільним транспортом. Поєднання виробничої, молокопереробної, торговельної та транспортної складових підтверджує доцільність дослідження підприємства саме з позиції формування логістичної стратегії.

На основі проведеного аналізу визначено організаційно-економічні передумови використання логістичної стратегії: галузеву належність до харчової промисловості, молокопереробну спеціалізацію, наявність збутового напряму, транспортної складової та регіональне розміщення у Черкаській області. Водночас виявлено обмеження, що ускладнюють розвиток логістичної діяльності: зростання витрат, потреба в удосконаленні складського, транспортного та інформаційного забезпечення.

Розрахунково-оціночний аналіз економічних показників за 2023-2025 рр. показав позитивну динаміку чистого доходу та валового прибутку, однак підприємство залишалося збитковим. Особливої уваги потребує зростання витрат на збут і логістику, що відбувалося швидшими темпами, ніж зростання доходу.

Оцінка логістичного забезпечення дала змогу визначити основні логістичні потоки підприємства: сировинний, виробничий, складський, транспортний, збутовий та інформаційний. Найбільш проблемними зонами визначено сировинне забезпечення, складський контроль, транспортну логістику, збутову координацію, інформаційне забезпечення та управління логістичними витратами. Установлено, що підприємство має необхідні передумови для розвитку логістики, однак потребує переходу від фрагментарного управління окремими операціями до системної логістичної координації.

У третьому розділі обґрунтовано напрями використання логістичної стратегії в діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод». Запропоновано авторський підхід до визначення логістичних вузлів напруження, під якими розуміються проблемні ділянки виробничо-збутового ланцюга, де виникає

найбільший ризик затримок, перевитрат, втрат продукції або погіршення якості управлінських рішень. До таких вузлів віднесено сировинний, приймально-контрольний, складський, транспортний, збутовий та інформаційний.

Перспективні напрями удосконалення логістичної діяльності підприємства визначено через формування взаємопов'язаних логістичних контурів: сировинного, транспортного, складського, збутового, інформаційного та витратного. До основних напрямів віднесено формування керованого сировинного контуру, оптимізацію транспортного забезпечення, удосконалення складської логістики, посилення збутово-сервісного контуру, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення та системний контроль логістичних витрат. Запропоновано поетапний підхід до впровадження змін, що враховує фінансово-організаційні обмеження підприємства.

У роботі розроблено модель логістичної стратегії ПАТ «Городищенський маслозавод», яка поєднує діагностичний, цільовий, функціональний, інструментальний, контрольно-аналітичний і результативний блоки. Її зміст полягає у забезпеченні керованості, економічності та стійкості виробничо-збутового ланцюга шляхом узгодження постачання сировини, виробництва, складування, транспортування, збуту та інформаційно-витратного контролю.

Прогнозна оцінка очікуваних результатів упровадження логістичної стратегії здійснена на 2026-2028 рр. на основі витрат на збут і логістику 2025 р.

Отже, мету бакалаврської роботи досягнуто: теоретично обґрунтовано сутність логістичної стратегії, проаналізовано організаційно-економічні та логістичні передумови діяльності ПАТ «Городищенський маслозавод», виявлено ключові проблеми логістичного забезпечення та розроблено модель логістичної стратегії підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення керованості логістичних потоків, скорочення витрат, зменшення втрат продукції, стабілізації збуту та посилення конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. О., Захарченко А. М. Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-87.
2. Антощенкова В., Онєгіна В., Гуцул Т., Бобловський О., Кравченко Ю. Methodological approach for determining the size of the optimal raw material zone in the logistics system of dairy processing enterprise. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9, № 1. P. 116–138. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.06.
3. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. *Логістика* : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
4. Буняк Н. М. Логістична стратегія як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 3. С. 96–101. DOI: https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.14.
5. Водолажська Т. О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 103–114. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.39.103.
6. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41–60. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.48.
7. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Іваненко В. І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 315–325. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-315-325.
8. Іваненко Т. Я., Ровінський В. І. Формування логістичної стратегії підприємства в умовах ринкової нестабільності. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 109–113. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-13.

9. Камінська І., Каракулько О., Тарасюк А. Концептуальне підґрунтя і методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33.
10. Кирилюк І. М., Сокур А. В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-38.
11. Коваль К., Тєлєгін О. Логістика в умовах війни: ключові виклики та шляхи протидії загрозам. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 167–178. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-167-178.
12. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегії якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61–76. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.0.61.
13. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13.
14. Лихолат С. М., Ковальчук І. С. Характеристика матеріальних потоків у логістичній системі підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.111.
15. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.
16. Мельникова К. В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 456–461. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-456-461.
17. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 48. С. 19–24. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3.

18. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 24–29.
19. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 55. С. 20–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3.
20. П’ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48.
21. Сумець О. М. Інформаційно-цифрові технології забезпечення автоматизації транспортно-логістичних процесів обслуговування торгових точок. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8, № 1. Article 06. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2024.08.01.06.
22. Тарасюк Г. М., Іщенко В. О. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінські підходи та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–37. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.32.
23. Шитікова Л. В., Ахінько Я. Р. Моделювання логістичної діяльності підприємства з метою підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 38–41. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-7.
24. Штельмашук М. С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193.