

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Формування стратегії логістичного управління
ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської
галузі**

Виконав: **Макарчук Богдан Миколайович**
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник: **Макаренко Наталія Олексіївна**
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу та логістики

Рецензент: **Мінченко Марія Геннадіївна**
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри маркетингу
Сумський державний університет

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Економіки і менеджменту

Маркетингу та логістики

Освітній ступінь

Спеціальність

Магістр

075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Макарчуку Богдану Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі»

2. База практичного дослідження:

ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» Конотопського району Сумської області

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023 р. №71-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

18 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності переробних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств хлібопекарської галузі

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику та особливості формування стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств харчової промисловості; надати організаційно-економічну характеристику ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» Конотопського району Сумської області; провести оцінку логістичної діяльності підприємства; проаналізувати стан стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції; розробити заходи раціонального управління й координації потокових процесів для забезпечення стратегії логістичного управління ланцюгами поставок; сформулювати стратегію логістичного управління ланцюгами поставок продукції; обґрунтувати процес організаційно - інформаційного забезпечення реалізації стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.

6. Дата видачі завдання:

12 січня 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	15-17 грудня 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 11 грудня 2023 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11-17 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19-26 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	28 грудня 2023 р.	

Студент _____

Богдан МАКАРЧУК

Керівник роботи _____

Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____
 Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Надія БАРАНІК
 Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Макарчук Б.М. Формування стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику та особливості формування стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств харчової промисловості; надано організаційно-економічну характеристику приватного підприємства «Хлібозавод Дубов'язівський» Конотопського району Сумської області; проведено оцінку логістичної діяльності підприємства; проаналізовано стан стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції; розроблено заходи раціонального управління й координації поточкових процесів для забезпечення стратегії логістичного управління ланцюгами поставок; сформовано стратегію логістичного управління ланцюгами поставок продукції; обґрунтовано процес організаційно-інформаційного забезпечення реалізації стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.

Здійснено моделювання рішень щодо процесу стратегічного управління логістичною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності, орієнтованого на отримання додаткового ефекту за рахунок здійснення визначеної послідовності дій, де на початковому етапі відбувається оцінка передумов розвитку і завершальним є процес контролю стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі. Розроблено теоретико-практичні аспекти формування стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції та обґрунтування організаційно-інформаційного забезпечення її реалізації на підприємстві харчової промисловості. Надано пропозиції щодо застосування збалансованої системи оцінювальних індикаторів ефективності логістичного управління ланцюгами постачання продукції хлібозаводу та визначення загального синергічного ефекту від позитивних зрушень.

Ключові слова: ланцюги поставок, логістичне управління, конкурентна стратегія, логістична система, хлібозавод.

SUMMARY

Makarchuk B.M. Formation of a strategy for logistics management of product supply chains of enterprises in the bakery industry.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2023 – Manuscript.

In the qualification work summarizes the essential characteristics and features of the formation of logistics management strategies for supply chains of food industry enterprises; the organizational and economic characteristics of the private enterprise «Hlibozavod Dubovyazumskyi» of the Konotop district of the Sumy region are provided; an assessment of the logistics activity of the enterprise was carried out; the state of strategic logistics management of supply chains of bakery products is analyzed; measures of rational management and coordination of flow processes have been developed to ensure the strategy of logistics management of supply chains; the strategy of logistics management of product supply chains was formed; the process of organizational and information support for the implementation of the strategy of logistics management of product supply chains of enterprises in the bakery industry is substantiated.

Modeling of decisions regarding the process of strategic management of the logistics activity of a business entity, focused on obtaining an additional effect due to the implementation of a certain sequence of actions, was carried out, where at the initial stage there is an assessment of the prerequisites for development, and the final stage is the process of controlling the strategy of logistics management of supply chains of products of the bakery industry. The theoretical and practical aspects of the formation of the strategy of logistics management of product supply chains and the justification of the organizational and information support for its implementation at the food industry enterprise have been developed. Proposals are provided for the application of a balanced system of evaluation indicators of the effectiveness of logistics management of supply chains of bakery products and the determination of the overall synergistic effect of positive changes.

Key words: supply chains, logistics management, competitive strategy, logistics system, bakery enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи стратегій логістичного управління ланцюгами поставок.....	9
РОЗДІЛ 2 Стан логістичного управління в приватному підприємстві «Хлібзавод Дубов'язівський» Конотопського району Сумської області....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика хлібозаводу.....	19
2.2 Оцінка логістичної діяльності підприємства.....	26
2.3 Аналіз стану стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції.....	33
РОЗДІЛ 3 Розробка стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.....	42
3.1 Розробка заходів раціонального управління й координації поточкових процесів для забезпечення стратегії логістичного управління ланцюгами поставок.....	42
3.2 Формування стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції визначення критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності.....	50
3.3 Організаційно-інформаційне забезпечення реалізації стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Виробничо-торгівельна діяльність є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у функціональній залежності та взаємовідносинах і створюють певну цілісність та єдність, оптимізація логістичних бізнес-процесів на підприємстві харчової промисловості буде сприяти ефективному створенню логістичного ланцюга поставок товарів, успішній реалізації основних логістичних концепцій та підвищенню доходу підприємства, а також його рівня конкурентоспроможності. Для ефективної діяльності підприємства-виробника харчових продуктів доцільно розробляти стратегії управління ланцюгами поставок продукції, які б відображали напрями реалізації загальної стратегії суб'єкта господарювання за допомогою інструментів логістичного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення стану логістичного управління та розробка стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити сутнісну характеристику та особливості формування стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств харчової промисловості;
- надати організаційно-економічну характеристику приватного підприємства «Хлібозавод Дубов'язівський» Конотопського району Сумської області;
- провести оцінку логістичної діяльності підприємства;
- проаналізувати стан стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції;
- розробити заходи раціонального управління й координації потокових процесів для забезпечення стратегії логістичного управління ланцюгами поставок;

- сформуувати стратегію логістичного управління ланцюгами поставок продукції;

- обґрунтувати процес організаційно-інформаційного забезпечення реалізації стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції ПП «Хлібозавод Дубов'язівський» Конотопського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і використання інструментів розробки стратегії логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: *системний аналіз та синтез* – при обґрунтуванні концепцій стратегічного управління логістикою; *системна декомпозиція* – для визначення елементів логістичної системи; *наукова абстракція* – для уточнення послідовностей та аналізу етапів формування стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції; *композиційне моделювання* – при проведенні комплексної інтегральної оцінки стратегії управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції; *компаративістський* – для визначення основних та допоміжних показників ефективності логістичної діяльності; *deskриптивний метод аналізування ієрархій* – для визначення пріоритетів в досягненні цілей підприємства в межах визначених стратегій.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів в галузі логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств. Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього користування ПП «Хлібозавод Дубов'язівський», ресурси Інтернет, власні результати дослідження автора.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є

модельовання рішень щодо процесу стратегічного управління логістичною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності, орієнтованого на отримання додаткового ефекту за рахунок здійснення визначеної послідовності дій, де на початковому етапі відбувається оцінка передумов розвитку і завершальним є процес контролю стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів формування стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції та обґрунтування організаційно-інформаційного забезпечення її реалізації на підприємстві харчової промисловості. Результати дослідження в частині вдосконалення процесу управління логістичними потоками на підприємстві введено в практику діяльності ПП «Хлібозавод Дубов'язівський». Пропозиції щодо застосування збалансованої системи оцінювальних індикаторів ефективності логістичного управління ланцюгами постачання продукції хлібозаводу та визначення загального синергічного ефекту від позитивних зрушень прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на II Міжнародній науково-практичній конференції «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (15 лютого 2023 року, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (6-7 червня 2023 року, Сумський національний аграрний університет, м. Суми).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 65 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 79 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 20 таблиць, 17 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

В нинішній діяльності бізнесу багато компаній застосовують стратегічне керування логістикою, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити ефективність та надійність системи логістики, забезпечити задоволення потреб споживачів та збереження конкурентного перевагу. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими та швидше реагувати на зміни у вимогах ринку. У ситуації нестабільного ринку та недостатньо розвинених наукових моделей для створення оптимальних стратегій формування логістичної системи, логістика часто функціонує неефективно та стихійно. Через жорстке конкурентне середовище та нестабільність ринку, компаніям часто важко розробити оптимальні стратегії для формування своєї логістичної системи, що може призвести до неефективного та стихійного функціонування логістики [5, с. 79, 9, с. 153].

Нині управління ланцюгами поставок в широкому розумінні є основним для підтримки та покращення цілого бізнес-процесу та конкурентоспроможності. Воно об'єднує у собі координацію та управління всіма діяльностями, які входять в виробництво та доставку товару або послуги, від вибору сировини до доставки кінцевого продукту клієнту. Ефективне управління ланцюгом поставок дозволяє організаціям оптимізувати свої операції, зменшувати витрати, підвищувати ефективність та підвищувати задоволення клієнтів. [14, с. 246].

Логістична стратегія підприємства - це ретельно розроблений план дій, спрямований на забезпечення оптимального управління потоком матеріальних ресурсів, інформації та фінансів з метою досягнення конкурентної переваги і задоволення потреб споживачів. Цей стратегічний підхід включає в себе етапи планування, організації, керування та контролю всіх аспектів логістики, таких як

транспортування, складське господарство, доставка та розподіл товарів або послуг. Аналіз кожного етапу логістичної стратегії передбачає уважне вивчення різних факторів, що впливають на ефективність логістичної системи компанії. Це охоплює аналіз витрат на логістику, ефективність транспортних мереж, швидкість постачання та задоволення потреб споживачів, а також оцінку інформаційної системи, що підтримує логістичні операції. Результати цього аналізу можуть служити основою для вдосконалення логістичної стратегії та підвищення продуктивності логістичної системи підприємства [16, 34].

В міжнародній літературі з теорії управління, найчастіше використовується двобічна класифікація логістичних стратегій: офенсивні та дефенсивні стратегії. Офенсивна стратегія - це стратегія, яка призначена для підвищення ефективності логістичної системи компанії навіть при нестабільному ринку та низькій конкуренції. Це може включати в себе інвестування в технології, розвиток нових ринків та збільшення масштабів діяльності. Дефенсивна стратегія - призначена для зниження витрат на логістику та підвищення ефективності логістичної системи компанії в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку. Це може включати в себе зниження виробничих масштабів, закриття деяких відділів та зміну постачальників [17, с. 13].

Вибір між офенсивною та дефенсивною стратегіями залежить від ставлення компанії до розвитку або оптимізації ресурсів. Логістична стратегія підчиняється корпоративній стратегії компанії, тому всі елементи корпоративної стратегії мають вирішальне значення для логістичної стратегії. Для розроблення та реалізації логістичної стратегії необхідні такі умови: вивчення ринку та конкурентів; визначення потреб та очікувань споживачів; оцінка інфраструктури та матеріально-технічного забезпечення; розробка та впровадження ефективних методів управління логістикою; відстеження та оцінка результатів реалізації стратегії; регулярне аналіз та коректування стратегії в залежності від змін у внутрішніх та зовнішніх факторів. При формуванні та реалізації логістичної стратегії необхідно ураховувати об'єктивні обмеження, які можуть бути

зовнішніми або внутрішніми. Об'єктивний аналіз стратегії дозволяє виявляти такі обмеження і використовувати їх у своїй користь для досягнення максимальної ефективності в управлінні логістикою [26, 35].

Логістична стратегія є ключовим фактором для досягнення успіху в бізнесі та забезпечення ефективної роботи логістичного відділу. Вона розробляється відповідно до місії та стратегії компанії і стає ідеальною інструментом для досягнення конкурентного переваги, а також включає в себе планування і управління потоками ресурсів через інтеграцію та координацію ініціатив, що мають на меті досягнення довгострокової конкурентної переваги. В деяких випадках не виникає необхідності розробки логістичної стратегії, оскільки керівники не достатньо розуміють роль логістики як інтегрованого засобу управління. Створення та реалізація логістичної стратегії є одним з напрямків діяльності керівників компанії і складається з кількох конкретних кроків, які виконуються в рамках системи загального управління компанією [17, с. 14].

Для досягнення цього необхідно враховувати ряд концептуальних умов: загальна стратегія підприємства повинна охоплювати логістичну стратегію; при формуванні логістичної стратегії слід враховувати особливості та можливості інструментів внутрішнього та зовнішнього управління компанії; розробка логістичної стратегії має виконуватися через організаційно-управлінський механізм; логістична стратегія повинна мати конкретну структуру, яка визначається її складовими та набором системних властивостей; успішність логістичної стратегії залежить від взаємодії життєвих циклів основних, допоміжних і управлінських процесів; процеси створення та виконання розглядаються як загальні виклики у прийнятті відповідних управлінських рішень в системі управління підприємством [29, 36].

Сержук А.В. також вважає, що формування логістичної стратегії дозволяє організаціям прогнозувати та ефективно реагувати на зміни на ринку та несподівані події, тим самим забезпечуючи стійкість та успішність у сфері бізнесу [24]. З цього можна зробити висновок, що управління ланцюгом поставок є невід'ємною частиною стратегічного планування компанії, яка сприяє не лише

ефективному управлінню операціями, але й підвищує конкурентоспроможність на ринку. Це також сприяє покращенню комунікації з постачальниками та клієнтами, дозволяє ефективно реагувати на зміни в галузі та оптимізувати використання ресурсів. Управління ланцюгом поставок дозволяє зменшити витрати, забезпечити високу якість поставок і задоволення клієнтів, а також зберігати конкурентні переваги (див. Додаток А) [14, с. 247].

Судячи за висновками вітчизняного дослідника Седікова Д.В., управління ланцюгами поставок вирізняється тим, що це комплексний процес, який охоплює кілька різних складових, таких як планування, сорсинг, закупівля, перетворення, розподілення та моніторинг. Цей комплексний підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів та зменшувати ризики, роблячи компанії більш ефективними та конкурентоспроможними на ринку. З урахуванням інтеграції української економіки в світовий контекст, попит на управління ланцюгами поставок постійно зростає [23, с. 63].

Отже, стратегічний розвиток управління ланцюгами поставок стає важливішим для української економіки та підприємств на різних рівнях ланцюга поставок. Конкурентні стратегії в логістиці та управлінні ланцюгами поставок включають плани і дії, спрямовані на отримання або утримання конкурентної переваги у керуванні логістичними операціями та ланцюгами постачання. Щоб бути ефективною, компанія повинна ретельно оцінити свої сильні та слабкі сторони та вибрати стратегії, які з найбільшою ймовірністю будуть успішними в конкретному контексті. Крім того, важливо регулярно переглядати та коригувати стратегії в міру зміни ринкових умов і конкуренції. Очевидно, що сучасні ланцюги поставок відіграють важливу роль таких атрибутів як гнучкість та ефективність витрат. Таблиця 1.1 надає характеристику стратегій логістичного управління ланцюгами постачань у виробництві підприємств харчової промисловості.

Таблиця 1.1 – Характеристика типових стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств харчової промисловості

№ з/п	Вид стратегії логістичного управління ланцюгами	Характеристика стратегій
-------	---	--------------------------

	постакон продукції	
1	Лідерство у витратах	Стратегія передбачає скорочення витрат на логістику та операції в ланцюзі поставок шляхом підвищення ефективності та оптимізації процесів. Цього можна досягти шляхом впровадження технологічних рішень, аутсорсингу та укладання кращих угод з постачальниками та транспортними службами.
2	Швидкість і гнучкість	Стратегія передбачає здатність швидко і легко адаптуватися до змін попиту або пропозиції. Цього можна досягти шляхом впровадження гнучких практик логістики, таких як крос-докінг і своєчасне управління запасами.
3	Чуйність	Стратегія передбачає здатність швидко реагувати на потреби та запити клієнтів. Цього можна досягти шляхом впровадження практик логістики, орієнтованої на клієнта, наприклад впровадження системи управління замовленнями клієнтів
4	Якість	Стратегія передбачає надання високоякісних послуг логістики та ланцюга поставок. Цього можна досягти шляхом впровадження систем контролю якості, використання високоякісного обладнання, найму та навчання кваліфікованого персоналу
5	Стійкість	Стратегія передбачає впровадження екологічно чистих практик у логістиці та операціях ланцюга поставок. Цього можна досягти шляхом зменшення впливу на навколишнє середовище, впровадження програм переробки та використання екологічно чистих методів транспортування

Джерело: узагальнено автором за [23, с. 61, 20, с. 90]

Гнучкість – це здатність ланцюгу постачання доставляти реакцію на зміни, які виникають внутрішніми та зовнішніми факторами. Варто зауважити, що окрім такого розуміння, гнучкість ланцюгу постачання часто інтерпретується також як здатність адаптуватися до змін ринкової структури та змін стратегії. В розгляді цього контексту, ми дослідимо застосування сучасних концепцій управління, таких як “Схудле управління” та “Гнучке управління”, в ланцюгах постачання. Концепція “Схудлого управління” має на меті усунення будь-якої форми марнотратства. Ця концепція тісно пов'язана зі стратегією цінового лідера та спрямована на застосування методів зменшення витрат на виробництво та дистрибуцію товарів, що дозволяє реалізовувати готову продукцію за більш конкурентоздатною ціною порівняно з конкурентами. З іншого боку, ключовим аспектом концепції «гнучкого управління» є оперативна реакція на зміни в

попиті, а стратегічним елементом у ланцюгу постачань є відмінне обслуговування кінцевого клієнта. Ланцюги постачань, які вирізняються швидкістю та низькими витратами, можуть стикатися з обмеженням адаптації до непередбачуваних змін в попиті [19, с. 7].

У кризових умовах деякі українські компанії вдаються до централізації виробництва та дистрибуції для економії. Вони постачають товари великими партіями, зменшуючи час та витрати. Однак це обмежує їхню здатність швидко реагувати на несподіваний зріст попиту або зміни асортименту. Провідні компанії стараються включити інтереси всіх своїх партнерів з ланцюга поставок у свою стратегію. Це важливо, тому що кожна компанія перш за все хоче зберегти ефективність своїх операцій. Щоб досягти ефективності і конкурентоспроможності в умовах ланцюгів поставок, необхідно, щоб інтереси кожного підприємства співпадали з інтересами інших учасників у ланцюгу. Лише тоді підприємства зможуть досягти спільної вигоди за спільних стратегічних рішень. Наприклад, декілька американських високотехнологічних компаній, таких як Solelectron, Flextronics, 3Com та Cisco відкрили складські вузли для своїх постачальників поблизу своїх заводів. Постачальники зберігають в цих вузлах тільки стільки запасів, скільки потрібно для виробників, і поповнюють їх без чекання на замовлення [33, с. 147].

Системи управління запасами не лише дозволяють постачальникам контролювати використання компонентів, але й сприяють зниженню витрат на транспортування. Зокрема, постачальники можуть ефективно використовувати одні й ті ж комплектуючі для постачання різним виробникам, отримуючи вигоди від досягнення ефекту масштабу у постачаннях. Я вважаю, ефективне функціонування ланцюгу поставок базується на збільшенні складності прийняття рішень і зростанні динаміки змін. Незважаючи на це, використання інтегрованого підходу у ланцюгу поставок дозволяє більш повно задовольнити потреби споживачів і досягти цілей підприємства. Це досягається шляхом розгляду окремих компаній як складових ланцюгу поставок, які прямо або опосередковано взаємодіють в єдиному інтегрованому процесі [33, с. 149].

Інтегрований підхід також забезпечує ефективне керування не лише внутрішніми процесами підприємства, але й підвищує продуктивність його партнерів, оскільки поставки виконуються вчасно, на відповідному рівні, з потрібною кількістю та необхідною якістю. Це, в свою чергу, сприяє загальному підвищенню ефективності економіки. Логістичні задачі, які виникають з необхідності координації діяльності підприємства, вимагають застосування інтегрованого підходу, який уможлиблює гармонізацію дій підприємства, його постачальників і споживачів для досягнення ефективності та задоволення потреб споживачів. Координація має призводити до скорочення логістичних витрат, оптимізації процесів та гармонізації діяльності підприємства, його постачальників і споживачів з метою досягнення ефективності та раціоналізації використання ресурсів (див. рис. 1.1) [32, с. 228].

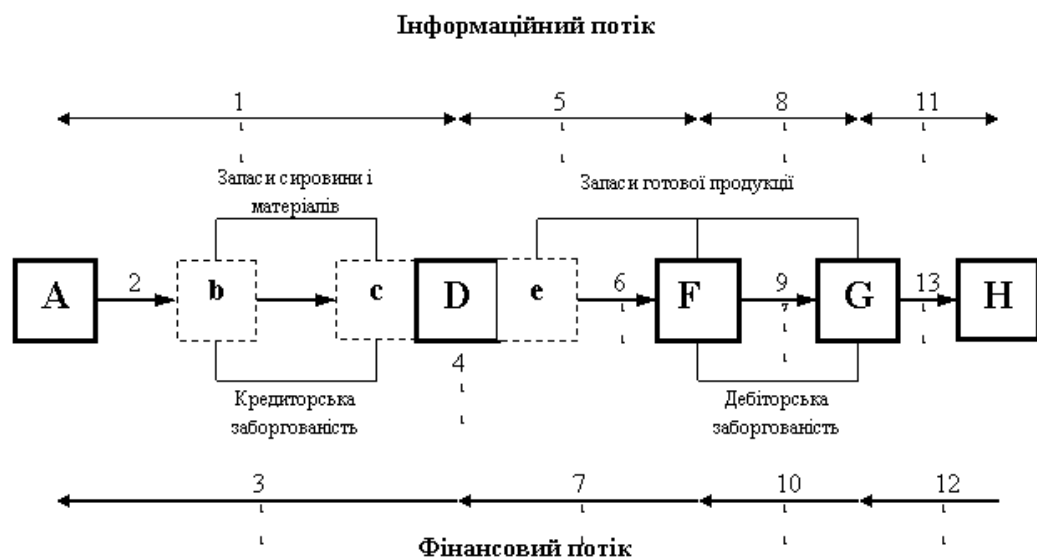


Рисунок 1.1 – Схема взаємодії потоків у ланцюгу поставок підприємства харчової промисловості

Джерело: побудовано автором за [28, 32,]

Матеріальний потік відображений через запаси на різних етапах ланцюга поставок підприємства, де вказано етапи від постачання сировини і допоміжних матеріалів від постачальників до кінцевих споживачів: включаючи транспортування, зберігання на складах підприємства, виготовлення готової

продукції, а також її розподіл на оптових та роздрібних складах перед досягненням кінцевого споживача.

Ланцюг поставок у харчовій промисловості складається з 13 етапів, які представлені числами на схемі. Перший етап включає узгодження умов закупівлі сировини з постачальником. На другому етапі відбувається постачання сировини від постачальника до підприємства, а третій етап передбачає оплату постачальнику за сировину. Всі ці етапи завершуються після доставки та оплати сировини на складі підприємства. Четвертий етап включає в себе взаємодію матеріальних потоків під час організації виробництва та випуску готової продукції. Далі відбувається взаємодія між підприємством та оптовою компанією (п'ятий та шостий етапи), після чого оптова компанія оплачує за готову продукцію (сьомий етап) [10, с. 10].

Подальший рух включає визначення умов продажу між оптовою компанією та роздрібним магазином (восьмий етап), розвантаження в роздрібний магазин (дев'ятий етап), оплату роздрібним магазином (десятий етап). Три останні етапи включають купівлю готової продукції в роздрібному магазині, інформаційні комунікації між кінцевим споживачем та продавцем (одинадцятий етап), оплату покупки (дванадцятий етап) та отримання продукції покупцем (тринадцятий етап). (див. рис. 1.2) [10, с. 12].

Нікішина О. В. розрізняє три види коротких ланцюгів поставок на основі їхньої індивідуальної чи колективної організації та того, хто їх запускає (виробників або споживачів): прямі продажі фізичними особами, колективні прямі продажі та взаємодія між виробниками та споживачами. Прямі продажі представляють собою просту форму короткого ланцюга поставок, що передбачає безпосередню взаємодію між фермером і споживачем. Ці продажі можуть здійснюватися на фермі, на фермерських ринках або з доставкою товарів додому. Основна концепція прямих продажів полягає в тому, що товар продається від виробника безпосередньо споживачеві [18].



Рисунок 1.2 – Типи коротких ланцюгів постачання

Джерело: складено автором за даними [16, 18]

Колективні прямі продажі - це спосіб для виробників співпрацювати та продавати свою продукцію спільно окремим особам або групам споживачів. Ці продажі можуть бути організовані на фермі або в місцевих торговельних точках, також на місцевих фестивалях або ярмарках, де групи фермерів можуть демонструвати та продавати свою продукцію.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством (див. рис. 1.3).

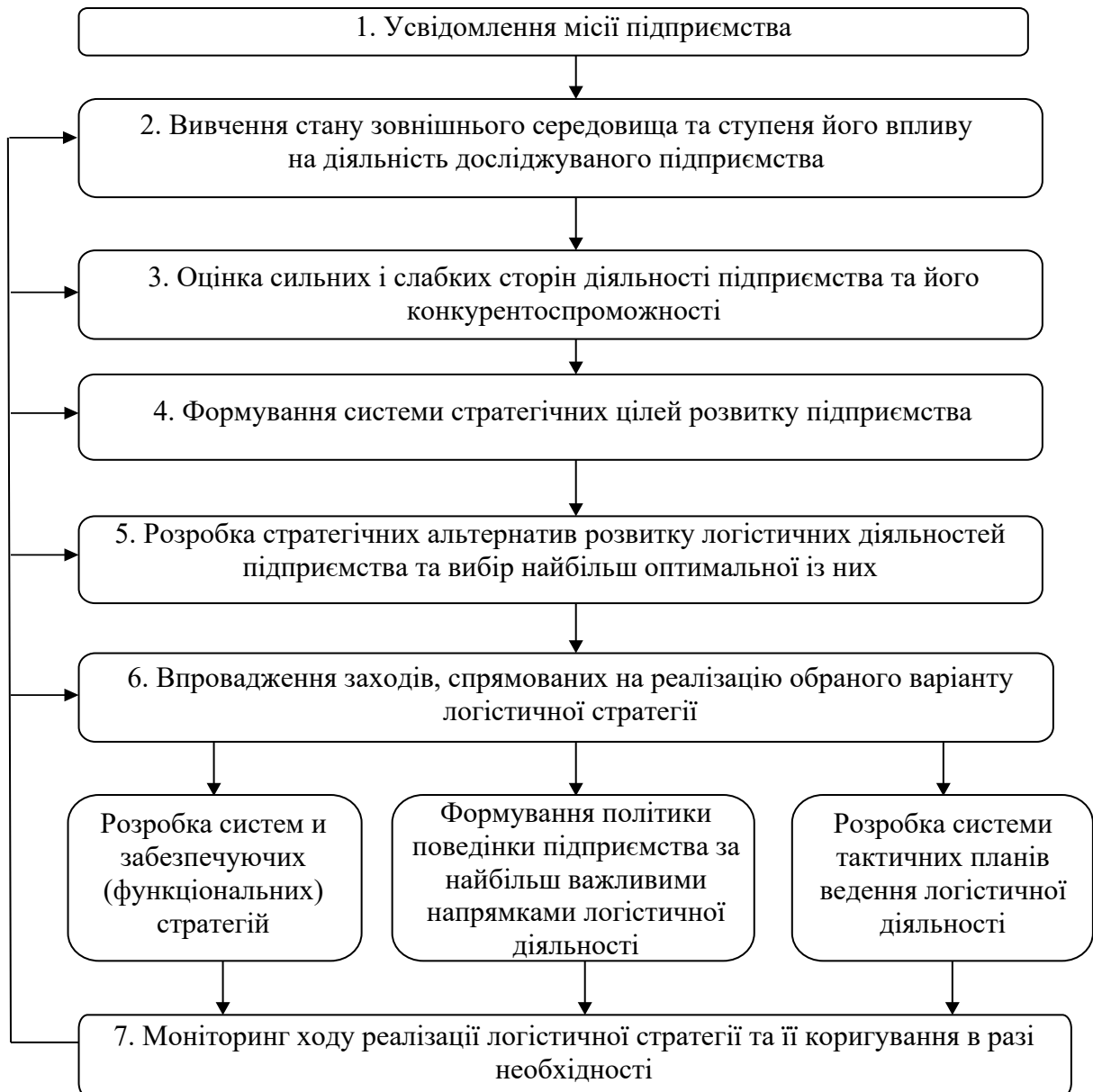


Рисунок 1.3 – Основні етапи процесу формування логістичної стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором за [21, с. 120, 22]

РОЗДІЛ 2

СТАН ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ХЛІБЗАВОД ДУБОВ'ЯЗІВСЬКИЙ» КОНОТОПСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика хлібозаводу

ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» успішно переорієнтувало свою діяльність, змінивши основний вид оптової торгівлі на випічку хліба та хлібобулочних виробів при перереєстрації в органах державної реєстрації 10 лютого 2003 року. Підприємство, що має приватну форму власності, знаходиться в смт Дубов'язівка, вул. Миру, 7, в Конотопському районі.

Основна сфера діяльності компанії - випічка хліба, хлібобулочних та здобних виробів. Процес виробництва здійснюється за використання високоякісної сировини. Підприємство володіє репутацією надійного постачальника, пропонуючи широкий асортимент продукції хлібопекарних та кондитерських цехів за конкурентоспроможними цінами. Основний акцент робиться на якості виробів і високому рівні обслуговування. Зараз обсяг випущеної продукції становить понад 12 тонн на добу, з використанням трьох діючих печей ФТЛ-2 для хліба та хлібобулочних виробів і трьох ротаційних печей для випічки здобних виробів. Оплата праці працівників здійснюється за гнучкою ставкою, залежно від обсягу виробництва, та з врахуванням премій, пов'язаних із фінансово-господарською діяльністю підприємства [4, с. 71].

Важливо відзначити, що підприємство активно інвестує в розвиток персоналу через навчання працівників виробничих цехів, операторів газових печей та водіїв на підставі колективного договору. Це сприяє зниженню текучості кадрів та формуванню позитивного відношення працівників до їхньої роботи. Успішна маркетингова стратегія підприємства зосереджена на зміцненні торгівельних відносин як з постачальниками, так і з клієнтами. Завдяки добре

налаштованій системі збуту, споживачам надається можливість отримати замовлені товари в зручний для них час і місце, що призводить до заощадження часу та зниження витрат на доставку. Головний акцент маркетингової діяльності спрямований на укріплення торговельних відносин як із постачальниками, так і з покупцями. У підприємства розроблено зручну систему збуту продукції. За бажанням клієнта товар доставляється в обумовленій у заявці покупця час і місце. Це дозволяє клієнту економити власний час і зменшувати матеріальні витрати на доставку товару.

Хлібзавод активно залучається до благодійної діяльності, надаючи безоплатно свою продукцію для лікарні і дитячого садка у смт. Дубов'язівка. Крім того, підприємство надає значну підтримку інвалідам та ветеранам Конотопського району. Завод використовує лінійно-функціональну структуру управління, де генеральний директор має підпорядкованих директорів окремих функціональних підрозділів. Кожен з цих підрозділів виконує свої спеціалізовані функції:

1. Виробничий функціональний підрозділ забезпечує поточне виробництво, матеріально-технічне постачання, контроль над технологічним процесом та створення нових продуктів.

2. Фінансовий функціональний підрозділ здійснює фінансове планування, облік, контроль і аналіз, а також розраховує економічні показники діяльності і виявляє фактори, що впливають на їх відхилення.

3. Адміністративний функціональний підрозділ забезпечує кадрове забезпечення, юридичну підтримку та інформаційне обслуговування.

4. Маркетинговий функціональний підрозділ забезпечує реалізацію основних маркетингових функцій, таких як аналіз ринку, комунікації, управління асортиментом та просування продукції до споживачів.

Під час створення маркетингової структури ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» дотримано кілька принципів:

1. Єдність цілей: усі функціональні підрозділи спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства, таких як обсяг продажів, прибуток, частка на

ринку і т.д.

2. Простота і чіткість структури: маркетингова організаційна структура спрощена і зрозуміла, що дозволяє персоналу підприємства швидко пристосовуватись до неї.

3. Ефективна система зв'язку: існує чітка система передачі інформації між підрозділами, забезпечуючи взаємодію і зворотний зв'язок.

4. Принцип єдиного підпорядкування: кожен підрозділ має одного керівника, який відповідає за сукупність виконуваних функцій з однією ціллю.

5. Мінімальна кількість ланок: маркетингова структура має небагато рівнів, що сприяє швидшому обміну інформацією від підпорядкованих до керівництва і навпаки.

6. Гнучкість і пристосованість: структура адаптується до змін на ринку та потреб підприємства.

Наразі хлібзавод активно переглядає свою маркетингову стратегію, оскільки ринкові умови зазнають значних змін. З метою успішного функціонування, підприємство впроваджує нові маркетингові підходи, зокрема: розробка нових каналів збуту, дослідження та впровадження нових видів продукції, установлення партнерств з іншими підприємствами для спільного виробництва нових продуктів, активна рекламна кампанія для просування існуючої та нової продукції, систематичний моніторинг ринку та продукції для виявлення нових можливостей та змін в попиті споживачів.

Аналіз основних показників результативності на ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» дозволить визначити, яка продукція на підприємстві є найбільш прибутковою, а над якою необхідно попрацювати удосконаливши її виробництво або замінивши на більш прибуткову. Територіальна форма розподілу праці розміщення дійсно впливає на спеціалізацію. Спеціалізація, в свою чергу, передбачає переважний розвиток конкретних видів продукції у певних регіонах, на підприємствах або їх підрозділах. Цей процес вимагає концентрації виробничих ресурсів і робочої сили для ефективної організації розвитку конкретних галузей та виробництва певних продуктів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг і структура товарної продукції підприємства за 2020-2022 рр.

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за три роки	
	виручка, тис. грн.	питома вага, %	виручка, тис. грн.	питома вага, %	виручка, тис. грн.	питома вага, %	виручка, тис. грн.	питома вага, %
Хліб	41454,1	78,2%	46108,6	76,3%	58642,0	76,2%	48734,9	76,9%
Батони	4491,0	8,5%	4491,0	7,4%	6455,7	8,4%	5432,2	8,6%
Здоба	4697,4	8,8%	4697,4	7,8%	8047,9	10,4%	6422,8	10,1%
Разом по хлібобулочних виробках	50642,5	95,6%	57981,7	96,1%	73145,5	94,1%	60589,9	95,5%
Рулети	2215,3	4,2%	2215,3	3,6%	2539	3,3%	2824,0	4,4%
Всього	52857,8	100,0	60405,8	100,0	76978,2	100,0	63413,9	100,0

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства.

Організація трудового процесу, рівень професійної підготовки, ініціативність і зацікавленість працівників - людський фактор, який є вирішальним у досягненні цих цілей. Організація праці дає змогу якнайкраще використовувати людські та технічні ресурси підприємства для отримання необхідного ефекту шляхом проведення заходів, пов'язаних із доцільним використанням робочої сили. У таблиці 2.2 наведено аналіз кількісний склад та структура персоналу.

Таблиця 2.2 - Кількісний склад та структура персоналу ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Абсолютна зміна, ±		Відносна зміна, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Персонал всього	220	224	225	4	1	101,82	100,45
в тому числі:							
керівництво	5	3	3	-2	0	60,00	100,00
фахівці	15	14	19	-1	5	93,33	135,71
службовий персонал	10	15	13	5	-2	150,00	86,67
працівники	190	192	190	2	-2	101,05	98,96

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів

Розподіл персоналу у ПП «Хлібзаход Дубов'язівський» за трудовим стажем (2022 р.) наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Розподіл персоналу у ПП «Хлібзаход Дубов'язівський» за трудовим стажем (2022 р.)

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Службовці		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	-	-	3	15,79	-	-	51	26,84
Від 5 до 10	-	-	5	26,32	5	38,46	20	10,53
Від 10 до 15	-	-	3	15,79	6	46,15	85	44,74
Від 15 до 20	2	66,67	4	21,05	2	15,38	18	9,47
Більше 20	1	33,33	3	15,79	-	-	7	3,68
Більше 30	-	-	1	5,26	-	-	9	4,74

Джерело: побудовано автором в ході проходження практики

З таблиці 2.3 бачимо, що у 2022 р. найбільший стаж роботи складав від 10 до 15 років. Це з тим, що у підприємстві ведеться політика про залучення молодих фахівців, оскільки молодь продуктивніша, працездатна, активніша.

За результатами аналізу коефіцієнт прийому персоналу з кожним роком зменшується: протягом аналізованого періоду він зменшився на 0,02, що спричинено автоматизацією виробничого процесу. У 2022 р. було прийнято 5 особи, звільнено 7 осіб, у 2021 р. було прийнято 6 осіб, звільнено 5 осіб в 2020 р. прийнято 9 осіб, звільнено 6 осіб. Це говорить про те, що коефіцієнт прийому персоналу перевищує коефіцієнт вибуття персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів з 2020 р. по 2022 р. збільшився на 0,004, що свідчить про негативну динаміку.

Нижче наведена таблиця, яка відображає динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства протягом останніх років. Ці дані допоможуть нам зрозуміти, як змінювалися фінансові результати та рентабельність компанії протягом цього періоду. Важливо відзначити, що ці показники відіграють ключову роль у визначенні фінансового здоров'я підприємства і його здатності до прибуткової діяльності (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 - Зміна основних фінансово-економічних показників та рентабельності підприємства за період з 2020 по 2022 рік

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р.-2020р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	52857,80	60405,80	76978,20	24120,40
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	37961,60	52873,70	47859,80	9898,20
Загальна сума витрат, тис. грн.	53466,70	65099,30	72643,30	19176,60
Валюта балансу, тис. грн.	10481,50	11640,00	16086,10	5604,60
Власний капітал, тис. грн.	-912,80	0,78	-11217,90	-10305,10
Власні оборотні кошти, тис. грн.	8162,90	9304,50	11996,20	3833,30
Прибуток чистий, тис. грн.	1180,00	5008,60	3796,10	2616,10
Рентабельність діяльності,%	0,02	0,08	0,05	0,03
Рентабельність продажу,%	0,39	0,14	0,61	0,22
Сукупна рентабельність%	0,02	0,08	0,05	0,03
Рентабельність активів,%	0,11	0,45	0,36	0,25
Рентабельність власного капіталу, %	0,70	1,98	1,83	1,13

Джерело: Форма 1. Баланс, Форма 2. Звіт про фінансові результати, Форма 5. Примітка до річної фінансової звітності

На основі таблиці 2.4 можна зазначити, що в 2020 році чистий дохід склав 52,8 млн. грн, і вже в 2021 році цей показник зрос на 14.4% до 60,405.80 тис. грн. Вражаючий ріст у 2022 році до 76,978.20 тис. грн свідчить про значне збільшення обсягу продажів протягом року. Собівартість збільшилася з 37961.60 тис. грн у 2020 році до 52,873.70 тис. грн у 2021 році, що свідчить про зростання витрат на виробництво. Однак в 2022 році собівартість зменшилася до 47,859.80 тис. грн, що може бути результатом оптимізації виробництва.

Валюта балансу значно зросла з 10,481.50 тис. грн у 2020 році до 16,086.10 тис. грн у 2022 році, що може свідчити про стійкий фінансовий стан компанії. Власний капітал показує негативні значення протягом всіх трьох років, особливо в 2022 році (-11,217.90 тис. грн), що свідчить про фінансову нестабільність та потребу в додатковому капіталі. Оборотні кошти зросли з 8,162.90 тис. грн у 2020 році до 11,996.20 тис. грн у 2022 році, що свідчить про здатність компанії

управляти своєю обіговою фінансовою позицією. Чистий прибуток збільшився протягом трьох років, до 3,796.10 тис. грн у 2022 році, вказуючи на позитивний фінансовий результат. Рентабельність діяльності та рентабельність продажу також зросли протягом трьох років, свідчаючи про покращення фінансової продуктивності компанії. Узагальнюючи, компанія відзначається певними позитивними тенденціями, такими як зростання доходів та чистого прибутку.

2.2 Оцінка логістичної діяльності підприємства

Успішність та результативність логістичної діяльності мають прямий вплив на фінансовий результат будь-якої організації, включаючи і досліджувану компанію. Важливо підкреслити, що висока якість логістики може суттєво покращити рентабельність підприємства та сприяти його успіху на ринку. Досягнення оптимальних результатів у логістиці допомагає забезпечити ефективне управління ланцюгами поставок, зниження витрат та оптимізацію операцій, що, в свою чергу, призводить до підвищення прибутковості компанії [6, с. 157].

Визначення ефективності логістичної діяльності виробничого підприємства є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування конкурентної стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції. Важливе значення дослідження ефективності як з наукової, так і з практичної точки зору полягає у формуванні дієвої сукупності індикаторів стану логістичної діяльності.

Логістична діяльність ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» представляє собою комплекс ключових ланок, які забезпечують здійснення процесу постачання хлібобулочних виробів. Організаційна структура допомагає забезпечити ефективне та координоване управління логістичною діяльністю хлібзаводу, щоб забезпечити надійність постачання та високу якість продукції на ринку (див. рис. 2.1)

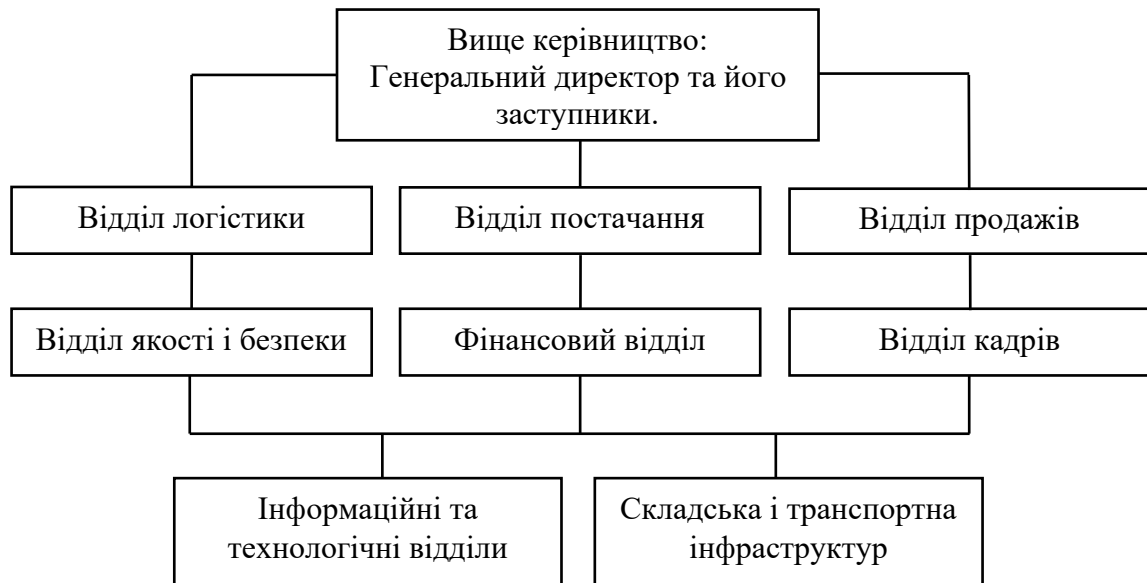


Рисунок 2.1 - Схема організаційної структури хлібзаводу
Джерело: сформовано автором

Взаємодія відділу логістики з іншими структурними підрозділами ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Співпраця відділу логістики з іншими структурними підрозділами ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Структурний підрозділ	Взаємодія з відділом логістики
Відділ постачання	Відділ логістики надає інформацію про потреби у сировині та матеріалах для виробництва. Постачання забезпечує доставку необхідних компонентів вчасно.
Відділ продажів і маркетингу	Логістика співпрацює з відділом продажів для визначення обсягів продукції, яку необхідно поставити на ринок та для виробництва продукції з урахуванням попиту
Відділ якості і безпеки	Логістика працює спільно з відділом якості для забезпечення відповідності продукції стандартам якості та безпеки. Вони також взаємодіють у випадках виявлення несвоєчасності поставок
Фінансовий відділ	Логістика співпрацює з фінансовим відділом для контролю витрат на логістичні операції та бюджетування.
Інформаційні та технологічні відділи	Взаємодія є ключовою у плануванні, розробці та впровадженні інформаційних систем для управління логістикою
Відділ кадрів	Відділ логістики взаємодіє з відділом кадрів щодо найму та підготовки персоналу, необхідного для логістичних операцій
Складська і транспортна інфраструктура	Взаємодія включає управління фізичними ресурсами для зберігання і транспортування продукції.

Джерело: сформовано автором

Взаємодія цієї системи сприяє взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства для досягнення спільних цілей у сфері логістики. Для дослідження логістичної діяльності даного підприємства також буде проведений аналіз витрат у цій області. З урахуванням виду діяльності, місцезнаходження, розмірів підприємства та інших характеристик, певна частина витрат підприємства включається у сферу "логістики". Розмір цих витрат може коливатися від 5% до 45%, залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Фактори, які визначають зміну розміру логістичних витрат підприємства, відображені в табл. 2.6 [3, с. 387].

Таблиця 2.6 - Чинники, що визначають динаміку логістичних витрат ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»

Чинники	Середовище		Складова логістичної діяльності				
	ЗС	ВС	П	ТВ	РОТ	З	ЗЕТ
Комплексифікація поставкових ланцюгів		+	+				
Рухливість або зміна у системі замовлень		+	+				
Зміна або рухливість потреб клієнтів	+	+		+	+		
Зміна або рухливість ціни на пальне	+			+			
Зміни або коливання кадрового складу відділу логістики		+	+	+	+	+	+
Покращення технічних характеристик та ефективності спеціалізованого транспорту		+		+			
Зміни або рухливість у планах надання послуг		+		+	+		
Неочікувані витрати іншого характеру	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: побудовано автором

Примітка: ЗС і ВС - вказують відповідно на зовнішнє та внутрішнє середовище;

П - означає постачання;

ТВ - вказує на надання послуг з перевезення відходів та їх утилізації;

РОТ - означає надання послуг з ремонту та обслуговування транспортних засобів;

З - вказує на збутову діяльність;

ЗЕТ - визначає зберігання та експлуатацію спецтранспорту.

На сьогоднішній день, важко визначити точний методологічний підхід, який б повністю дозволив виділити всі логістичні витрати. Однак, аналізу логістичних аспектів у ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» вдалося суттєво підвищити розуміння цієї проблеми та визначити їхню роль у загальній структурі витрат (див. таблицю 2.7). Додатково, існує велика потреба в розробці більш конкретної методики для визначення логістичних витрат, яка б враховувала всі аспекти цього питання та допомогла здійснити більш точний аналіз.

Таблиця 2.7 – Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат підприємства

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
				абсолютне	відносне
Адміністративні витрати, тис.грн.	570,8	385	621,6	50,8	8.89%
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, % (в межах 15-25%)	15%	17%	20%	5%	-
Витрати на збут, тис.грн	15505,1	17239,5	19769,6	4264,5	27.5%
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, % (в межах 70-80%)	71%	75%	77%	6%	-
Загальновиробничі витрати, тис.грн.	37961,6	47859,8	52873,7	14912,1	39.25%
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, % (в межах 5%)	2%	2%	3%	1%	-
Разом витрат	54037,5	65484,3	73264,9	19227,4	35.59%

Джерело: розраховано автором за ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Отже, базуючись на інформації з таблиці 2.7, можна зауважити, що логістичні витрати у досліджуваному періоді складають лише невелику частку від чистого доходу від надання послуг. У 2020 році ця частка становила лише 4,25%, а в 2022 році вона зросла до 5,40%. Це вказує на те, що дана галузь діяльності демонструє відносно низьку обтяжливість логістичними витратами.

Унаслідок позитивної динаміки зросту логістичних витрат у 2022 році на 27,06%, що було обумовлено удосконаленням та розвитком галузі, слід відзначити кілька важливих аспектів:

1. Збільшення витрат на закупівлю на 25%.

2. Підвищення логістичних витрат у процесі надання послуг на 94,03%.
3. Троєкратне зростання витрат на збутову діяльність.
4. Приріст витрат на експлуатацію спецтранспорту на 4,53%.
5. Збільшення витрат на управління матеріальними потоками на 56,25%.
6. Зростання витрат на сервіс на 57,89%.
7. Підвищення витрат на логістичний менеджмент на 5,26%.

Узагальнено, ця динаміка підтверджує, що на кращий показник у логістиці підприємства найбільший вплив має підвищення результативності в сфері збуту та надання послуг. Також слід відзначити, що основний обсяг витрат спостерігається в логістичних витратах на експлуатацію транспортних засобів та у процесі надання послуг, що є характерною особливістю даного виду діяльності. Такий аналіз логістичних витрат сприятиме вирішенню конкретних проблем та недоліків у функціонуванні логістичної системи підприємства та сприятиме підвищенню його ефективності та загальної продуктивності [37].

Таблиця 2.8 – Динаміка структури логістичних витрат в межах елементів логістичної системи підприємства

Показники	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2020р. до 2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величи ни витрат, %	струк- тури
1. Система постачання	198,50	11,73	220,50	12,08	280,40	12,75	141,26	1,03
2. Система виробництва	588,40	34,76	642,50	35,21	810,90	36,88	137,81	2,12
3. Система транспортування	203,40	12,02	223,40	12,24	310,30	14,11	152,56	2,10
4. Система збуту	486,90	28,76	502,70	27,55	546,80	24,87	112,30	-3,90
5. Система складування	215,60	12,74	235,90	12,93	250,60	11,40	116,23	-1,34
Разом	1692,80	100,0	1825,00	100,0	2199,00	100,0	129,90	0,00

Джерело: побудовано автором на основі даних з табл. 2.7

Дані таблиці 2.8 надають детальний огляд динаміки логістичних витрат у розрізі елементів логістичної системи підприємства протягом трьох років – з

2020 по 2022. Висновки і аналіз вказують на різноманітні тенденції та зміни в структурі витрат. За період спостереження витрати на систему постачання зросли на 1,03%, що свідчить про певне зростання ваги цього компонента в загальних логістичних витратах. Цей приріст може вимагати уваги при плануванні та оптимізації логістичних процесів. Логістичні витрати на виробництво зросли на 2,12%, а відсоткова частка витрат в структурі збільшилася. Це може вказувати на збільшення впливу виробництва на логістичні витрати, що може виникнути через зростання обсягів виробництва або розширення асортименту. Зафіксовано зростання витрат на транспортування на 2,10%, відсоткова частка витрат також збільшилася. Це свідчить про збільшення впливу транспортування в логістичних витратах, що може бути обумовлено збільшенням обсягів перевезень або підвищенням вартості послуг. Логістичні витрати на систему збуту зросли, проте відсоткова частка витрат зменшилася на 3,90%. Ця динаміка може свідчити про оптимізацію витрат у системі збуту та покращення ефективності в цьому напрямі.

Зафіксовано зростання витрат на систему складування на 1,34%, але відсоткова частка витрат зменшилася на 1,34%. Це може вказувати на ефективну управлінську практику у сфері складування та зменшення відсоткової залежності цього елементу. Отже попри загальне зростання логістичних витрат, їх структура зазнає змін, що свідчить про певну оптимізацію та адаптацію підприємства до змінних умов. Важливою є тенденція до підвищення впливу систем виробництва та транспортування в загальних логістичних витратах. Оптимізація в системі збуту позначається позитивною динамікою в зменшенні відсоткової частки витрат. Подальший аналіз може допомогти виявити можливості для подальшої ефективної оптимізації логістичної системи підприємства.

Таблиця 2.9 – Параметри визначення результативності логістичної роботи підприємства.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р. до 2022 р. +,-
Прибуток чистий, тис. грн.	52863,50	60475,70	77061,00	24197,50
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	2,66	2,40	1,89	-0,78
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	0,90	0,82	0,65	-0,25
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	2,60	2,37	1,70	-0,90
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	1,09	1,05	0,97	-0,12
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	2,45	2,24	2,11	-0,34
Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи	1,75	1,62	1,34	-0,42
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,56			-

Джерело: побудовано автором на основі даних з табл. 2.7 і 2.8

Дані таблиці 2.9 надають оцінку ефективності логістичної діяльності підприємства за різними показниками протягом трьох років - 2020, 2021 та 2022 років. Чистий прибуток відображає стабільний ріст з 52863,50 тис. грн у 2020 році до 77061,00 тис. грн у 2022 році, що свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності. У таблиці наведено кілька показників надійності для різних етапів логістичного процесу. Негативні відхилення вказують на те, що ефективність системи у 2022 році зменшилася порівняно з 2020 роком. Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи є зваженою оцінкою рівня надійності на різних етапах логістичного ланцюга. Його зменшення з 1,75 в 2020 році до 1,34 в 2022 році свідчить про загальне погіршення ефективності логістичної системи протягом цього періоду. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності складає 1,56 який є більше 1.

2.3 Аналіз стану стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції

Аналіз стану стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції, в контексті політики розподілу, означає оцінку того, як виробництво та розподіл хлібопекарських товарів впливають на логістичні процеси. Важливим є розуміння, як ця політика розподілу впливає на ефективність та результативність логістичних операцій у ланцюгах поставок хлібопекарської продукції. Для проведення такого аналізу можна враховувати наступні аспекти:

1. Оцінка ефективності системи поставок: Аналіз того, як товари розподіляються в ланцюгу поставок, включаючи виробництво, зберігання, транспортування та доставку, з метою забезпечення оптимального розподілу продукції на ринку.

2. Аналіз взаємодії з постачальниками: Визначення, наскільки ефективно співпрацює з постачальниками сировини та матеріалів для виробництва хлібопекарських товарів, і чи існують можливості для оптимізації логістичних відносин.

3. Оцінка ланцюгів постачання: Аналіз того, як продукція розподіляється в ланцюгах постачання, включаючи оптових та роздрібних продавців, ресторани, супермаркети тощо.

4. Ефективність розподільчої мережі: Оцінка ефективності розподільчої мережі, включаючи логістичні центри, склади та точки продажу, з метою забезпечення ефективного розподілу продукції.

5. Політика ціноутворення: Аналіз того, як ціни на хлібопекарські товари формуються та впливають на логістичні рішення у ланцюгах поставок.

Аналіз цих аспектів допоможе зрозуміти, як стратегічне логістичне управління впливає на розподіл хлібопекарської продукції та як політика розподілу може бути оптимізована для покращення логістичних процесів та досягнення більшого успіху на ринку [4, с. 74].

Політика розподілу товарів є одним із ключових аспектів діяльності підприємства, що має значний вплив на його успішність та взаємодію з клієнтами. Здійснення ефективної розподільчої політики стає вирішальним фактором у досягненні конкурентної переваги на ринку та забезпеченні стійкого росту компанії. У даному контексті, розгляд політики розподілу товарів на прикладі хлібзаводу набуває особливого інтересу. Хлібопекарська промисловість відіграє важливу роль у задоволенні основної потреби населення - харчуванні, та є невід'ємною складовою соціально-економічного розвитку країни [31, с. 232].

Основні елементи маркетингової політики розподілу, яких притримується в своїй діяльності хлібзавод, названі у таблиці 2.10

Таблиця 2.10 - Основні елементи маркетингової політики розподілу

Елементи	Коментарі
Термін поставки	Час, що пройшов від моменту замовлення до моменту отримання покупцем замовлених товарів
Достовірність поставки	Здатність забезпечувати необхідні запаси товарів для оперативного задоволення потреб клієнта
Акуратність у виконанні замовлення	Ступінь відповідності товару, отриманого клієнтом, специфікації замовлення
Доступність інформації	Можливість фірми надавати відповіді на запитання щодо стану виконання замовлення та наявності товару
Пошкодження	Перевірка фізичного стану товару після його доставки клієнту
Простий порядок взаємин	Легкі кроки для розміщення замовлення, повернення товару, виправлення замовлення, отримання кредитів, обробки платіжних документів та інші супутні процедури.
Додаткові послуги	Послуги, такі як централізована доставка, надання інформації, упакування товарів, формування партій та інші.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Продукція ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» користується великим попитом у всіх районах Сумщини та успішно реалізується в Сумській області та трьох інших областях України.

Кількість постійних договорів на поставку продукції постійно зростає. Підприємство уклало договори з торговельними підприємствами різних форм власності, такими як мережі супермаркетів «АТБ», «Сільпо», «Веселка», «ЕКО», а також з приватними підприємцями, військовими частинами, лікарнями,

дитячими та шкільними закладами. Усе це сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечить його конкурентоспроможність, яка є ключовим фактором успіху у сучасних умовах бізнесу. У підприємства функцію організації матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства здійснює відділ постачання. Основним завданням цього відділу є вибір постачальників та забезпечення постійної взаємодії з ними. У підприємства вже налагоджена система співпраці з постачальниками основної сировини, таких як плівка та пакети для упаковки хлібобулочних виробів. ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» співпрацює з такими постачальниками, як «Флекс», «Мастер Пак» і «Ітак», що розташовані в місті Харкові.

У контексті постачання сировини підприємство «Хлібзавод Дубов'язівський» використовує два основних шляхи: частину необхідних ресурсів доставляють самостійно постачальники, а іншу частину сировинного постачання виконує саме підприємство. Для забезпечення постачання матеріальних ресурсів та реалізації готової продукції підприємство має в своєму розпорядженні власний парк вантажних та інших транспортних засобів. У сучасних умовах також активно використовуються послуги експедиторських фірм, що сприяє оптимізації транспортних та постачальницьких процесів з мінімізацією витрат. Це дозволяє підприємству підтримувати стійкий потік необхідної сировини, забезпечуючи безперебійний робочий процес. У зв'язку з великим обсягом замовлень і двозмінним графіком роботи, вантажівки підприємства працюють цілодобово, зокрема, і в нічний час, що допомагає задовольняти попит на хлібобулочну продукцію в першій половині дня.

ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» використовує основні складові, такі як пшеничне і житнє борошно, вода, дріжджі та сіль. До них додаються додаткові інгредієнти, такі як рослинне і тваринне масло, маргарин, молоко і молочні продукти, солод, патока та інші. У хлібопекарській промисловості активно використовуються нові види додаткових матеріалів і покращувачів, такі як поверхнево-активні речовини, ферментні препарати, модифікований крохмаль, молочна сироватка, сироваткові концентрати та інші. Хлібзавод зберігає запаси

сировини на своєму складі, де основні та додаткові компоненти зберігаються безтарним способом для багатьох видів сировини, таких як борошно, цукор, дріжджі, молоко, рідкі жири, сіль, молочна сироватка, патока, рослинне масло. Це дозволяє підприємству зменшити чисельність працівників у складі, покращити санітарний стан складів, підвищити культуру виробництва та зменшити втрати сировини, забезпечуючи значний економічний ефект порівняно з тарним збереженням сировини. Основною сировиною на виробництві є пшеничне борошно вищого сорту, 1-го сорту, 2-го сорту та житнє обдирне. Постачальником борошна є компанія ТМ «Тростянецьке Борошно», а інша сировина, така як цукор, маргарин, рослинне масло, прянощі, надходять із заводів виробників у містах Суми, Харків та інші (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Система постачання основної сировини на ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» і збут готової продукції

№ П/П	Тип сировини, додаткових матеріалів і готової продукції	Найменування постачальників і отримувачів.	Тип транспорту	Умови та строки зберігання	Параметри якості, які перевіряються при прийманні і зберіганні
1	2	3	4	5	6
1	Борошно шен. в.с, 1 сорту, 2 сорту і житнє обдирне	ТМ «Тростянецьке Борошно»	Автоборошно вози	Протягом шести місяців при температурі, яка не перевищує 25 градусів Цельсія, і вологості, що не перевищує 70%.	Сіль знаходиться в паперових мішках масою 50 кг кожен, відповідно до ГОСТ 2226-88. Її зберігають у відокремленому приміщенні за відносної вологості повітря, що не перевищує 75%. При цьому сіль пересипається з транспортної тари в дерев'яні скрині з кришками, оскільки в процесі зберігання сіль може роз'їдати мішки.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
2	Рослинне масло	«Полтавський олійноекстракційний завод»	Автоматизований закритий та спеціально обладнаний автотранспорт		Зберігається безпечно в закритих темних приміщеннях
3	Маргарин	АТЗТ «Харківський жиркомбінат»		Температурний режим від -5°C до +10°C протягом 45 днів	Маргарин зберігається у складських приміщеннях при відносній вологості не більше 80% з постійною циркуляцією повітря.
4	Дріжджі хлібопекарські	АТ «Харківський дріжджовий завод»	Автомашини - рефрижератори	При температурі від 0°C до +4°C протягом 24 годин	Дріжджі зберігаються на стелажах або піддонах в складі при температурі 0-4°C. Допускається також зберігання змінного або добового запасу пресованих дріжджів на виробництві у цехових умовах.
5	Цукор	«Харківцукор збут»	Автомобілі-фургони і тентовані вантажівки	Цукор-пісок зберігається у опалювальних складах протягом до 8 років, у неопалюваних - від 1,5 до 4 років, а в силосах - не більше 2 років.	У приміщенні де відносна вологість повітря 80-90%, цукор - пісок стає відсутно вологим, а за нижчим – висихає. Зміна вологості цукру при зберіганні є причиною різних його дефектів.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Таблиця 2.12 – Основні етапи, компоненти та заходи в управлінні ланцюгами поставок

Етап управління ланцюгом поставок	Компоненти та елементи	Заходи
1	2	3
Планування	Прогнозування попиту	- Розробка стратегії управління запасами
	Розробка стратегії поставок	- Визначення оптимальних рівнів запасів

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
	Планування виробництва	- Розробка маршрутів доставки
		- Оптимізація роботи складів
Закупівля та поставки	Вибір постачальників	- Оцінка надійності постачальників
	Управління контрактами	- Встановлення гнучких умов контрактів
	Замовлення товарів	- Використання систем автоматизації замовлень
Виробництво/виробничий цикл	Виробництво товарів	- Використання систем виробництва Just-In-Time
	Контроль якості	- Впровадження систем контролю якості
		- Взаємодія з постачальниками щодо стандартів якості
Інвентаризація та управління запасами	Інвентаризація товарів	- Визначення оптимальних рівнів запасів
	Моніторинг обігу запасів	- Використання технологій RFID для слідкування за запасами
		- Регулярне проведення інвентаризації
Логістика та доставка	Маршрутизація та транспортування	- Використання оптимальних маршрутів доставки
	Управління складами	- Використання систем автоматизації складів
		- Моніторинг вантажів та використання технологій відстеження
Співпраця з постачальниками	Спільний розвиток ініціатив	- Розробка стратегій взаємодії з ключовими постачальниками
	Спільне планування	- Регулярне оновлення поставок та вимог
		- Обмін інформацією для покращення ефективності
Моніторинг та оптимізація	Аналіз ефективності ланцюга поставок	- Використання ключових показників ефективності (KPI)
	Вдосконалення процесів	- Постійне вдосконалення систем та процесів
		- Аналіз та усунення проблем
Реагування на зміни	Гнучкість та адаптація	- Реагування на зміни в попиті та умовах ринку
	Кризове управління	- Розробка планів дій у випадку кризових ситуацій

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 264, 8, с. 26]

Представлена таблиця 2.12 розкриває ключові етапи управління ланцюгами поставок та визначає компоненти та елементи, які їх складають, разом із конкретними заходами для їх успішного реалізації. Організація та

управління ланцюгами поставок стає складним завданням в умовах сучасного бізнесу, де швидкозмінні ринкові умови та зростаючі вимоги клієнтів вимагають від підприємств не лише ефективності, але й високого рівня гнучкості та адаптації. На основі аналізу представленої таблиці можна визначити, що успішне управління ланцюгами поставок включає в себе вирішення багатьох завдань: від точного прогнозування попиту та ефективного планування до співпраці з постачальниками та впровадження інноваційних технологій для моніторингу та оптимізації процесів. Загальна ефективність ланцюга поставок визначається взаємодією всіх його складових, і лише системний підхід та вдосконалення на кожному етапі забезпечують стійкість та конкурентоспроможність підприємства в сучасному бізнес-середовищі [9, с. 153].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Розробка заходів раціонального управління й координації потоків процесів для забезпечення стратегії логістичного управління ланцюгами поставок

В умовах сучасного підприємництва, де конкуренція та динаміка ринку постійно зростають, раціональне управління та ефективна координація потоків процесів стають невід'ємною складовою успішної стратегії логістичного управління ланцюгами поставок. Сучасні підприємства виводять логістику на новий рівень, інтегруючи її з стратегічним управлінням та використовуючи передові технології для оптимізації всіх етапів постачального ланцюга.

Раціональне управління вимагає не лише оптимізації окремих ланок логістичного процесу, але і постійного вдосконалення системи управління у цілому. Підприємства вдосконалюють методи планування, координації та моніторингу, використовуючи аналіз даних та інтелектуальні технології для прийняття обґрунтованих рішень. Ключовим аспектом цього процесу є не лише оптимізація внутрішніх логістичних операцій, але й поглиблення співпраці з партнерами в ланцюгу поставок. Ефективна комунікація, обмін даними та взаємодія з кожним ланком постачального ланцюга є важливим елементом забезпечення стратегічного логістичного управління. У цьому контексті дослідження раціонального управління та координації потоків процесів для забезпечення стратегії логістичного управління ланцюгами поставок стає актуальним завданням.

Внаслідок глобалізації, великі корпорації стрімко адаптують свої стратегії,

спрямовані на зниження вартості та підвищення ефективності бізнесу. Одним із ключових підходів стало використання дешевої робочої сили та розміщення виробничих замовлень на матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, а іноді й готову продукцію на територіях країн, що розвиваються. Сучасний ланцюг поставок таких компаній охоплює не лише одну чи дві країни, але, в багатьох випадках, включає тривалі ланцюги, що охоплюють навіть три країни та більше. Управління цими ланцюгами поставок вимагає впровадження ефективної економічної моделі для оптимізації товарних потоків та врахування особливостей кожної країни-учасниці. Однак, з урахуванням великої кількості країн-учасниць, цей процес може стати надто складним, обтяжливим і непружним, що підкреслює необхідність постійної модернізації.

Зрозуміло, що кожна ланка у ланцюгу поставок взаємопов'язана, оскільки розрив хоча б одного елемента може призвести до розриву всього ланцюга. Відновлення цієї ланки необхідно для повноцінної роботи ланцюга поставок, проте це супроводжується постійним збільшенням часу та витрат. Функція менеджерів з управління ланцюгом поставок полягає у неперервному скороченні часу проходження товару ланцюгом та зменшенні кількості ланок, щоб зробити його більш витратною ефективним. Управління ланцюгом поставок означає глобальне керівництво потоками матеріалів, товарів та послуг, а також забезпечення ефективної інтеграції та координації між постачальниками, виробниками, логістичними підприємствами, торговими компаніями і споживачами.

Отже, концепцію управління ланцюгом поставок можна розглядати як стратегічне планування, оперативне управління та постійний розвиток всього ланцюга виробництва та обслуговування – від постачання сировини та матеріалів до послуг для кінцевого споживача. Ключові аспекти включають:

1. Стратегічне планування ланцюга поставок : напружене на виконання завдань, управління бізнес-процесами та забезпечення сталості системи у часі.
2. Постійний контроль ефективності : аналіз та оцінка ефективності процесів у ланцюзі поставок, що вимагає постійного моніторингу.

3. Поступальний розвиток ланцюга поставок : здійснюється через постійне покращання, якісні трансформації та зміни в системі.

Управління ланцюгом поставок передбачає руйнування всіх бар'єрів, які можуть виникнути у шляху потоку між різними учасниками ланцюга поставок. Це вимагає внутрішньої організаційної, міжфункціональної координації та контролю над товарними, інформаційними, фінансовими і правовими потоками (див. рис. 3.1).

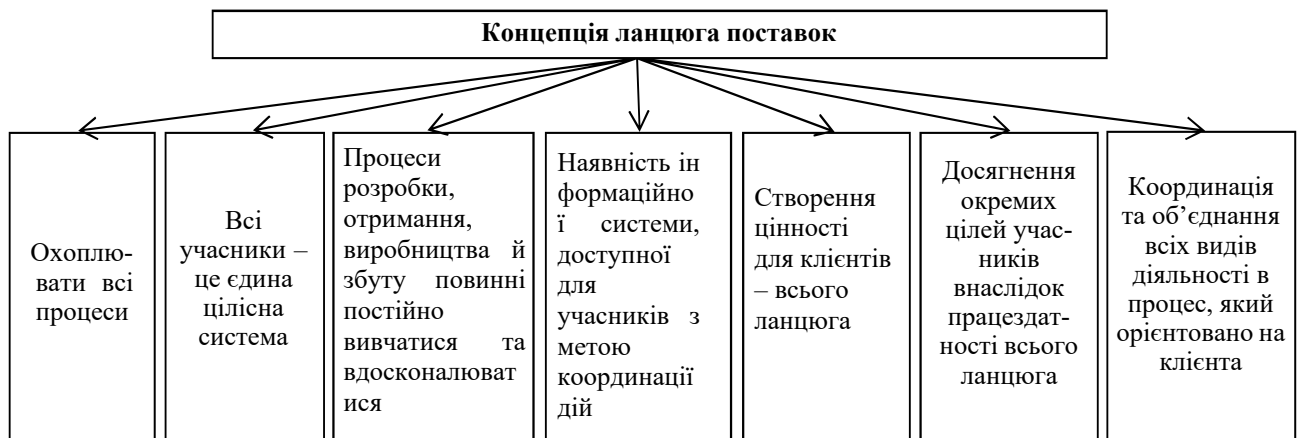


Рисунок 3.1 - Концепція ланцюга поставок

Джерело: сформовано автором

Вагомо, щоб враховувалися інтереси кожного учасника в ланцюгу поставок. Такий підхід сприяє виникненню синергії у співпраці, при цьому межі учасників стають прозорими та не обмежуються виключно однією стороною. З урахуванням постійно змінюючогося оточення важливо мати гнучку та оперативну координацію процесів, які виходять за рамки будь-якого конкретного учасника. Для досягнення цієї мети, необхідно встановити гнучке спільне взаємодію, яке може бути не тільки адаптивним за своїм змістом, але й чітко визначеним у часових рамках. Така спільна робота може відбуватися поза межами конкретного локального учасника, але при цьому інтегрується в управління ланцюгом поставок.

В управлінні ланцюгом поставок вибір методів та механізмів грає надзвичайно важливу роль. У світі існує безліч різноманітних підходів до

формування економічних механізмів управління ланцюгами поставок, але з моєї точки зору, компетентнісний підхід може виступати як ефективний інструмент для розвитку таких механізмів. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності та дієвості логістичного менеджменту та бізнес-процесів у ланцюгах постачань.

Особливий інтерес викликає також робота, присвячена розробці механізмів управління ланцюгами постачань для вітчизняних підприємств у контексті сталого розвитку .

На рисунку 3.2 наведено основні методи управління ланцюгом поставок.

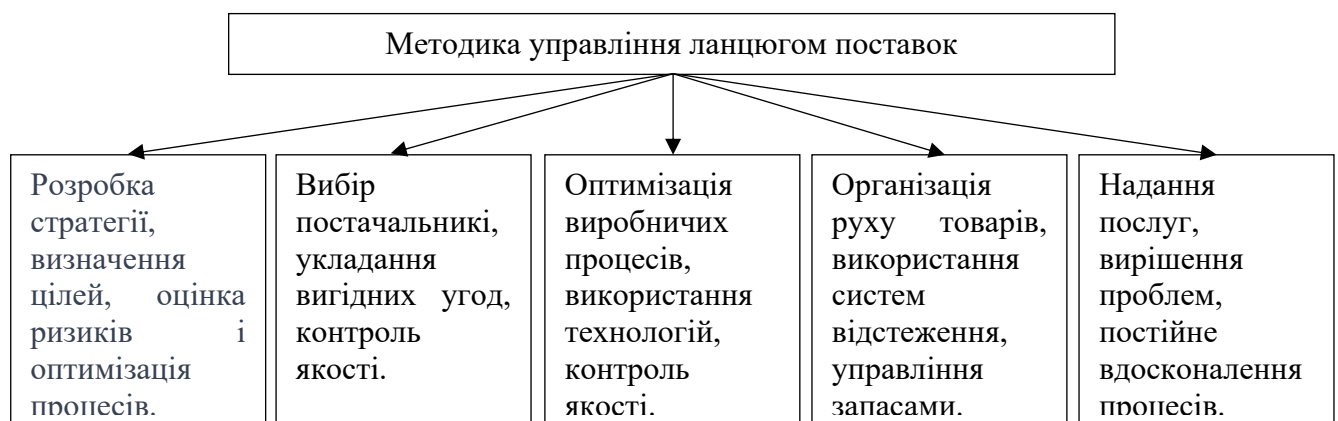


Рисунок 3.2 - Методи управління ланцюгом поставок

Джерело: сформовано автором

Виходячи з вище викладеного можна сформулювати методи управління ланцюгом поставок для ПП «Хлібзавод Дубов'язівський»:

1. Управління запасами: оптимізація рівня запасів - використовуючи аналіз попиту, хлібзавод може точно визначити оптимальний рівень запасів, уникнути зайвих витрат та забезпечити постачання товарів за потребою, імплементація систем JIT (Just-In-Time) - застосування стратегії JIT дозволяє отримувати сировину лише в момент її необхідності, зменшуючи витрати на зберігання.

2. Інтеграція технологій: використання IT-рішень - хлібзавод може впровадити системи управління ланцюгом поставок (SCM), щоб в реальному часі відстежувати та керувати всіма етапами ланцюга.

3. Оптимізація транспорту та логістики: маршрутизація та планування транспорту - застосування технологій для визначення оптимальних маршрутів доставки та планування транспортних засобів, ефективне управління складами - оптимізація розміщення товарів на складі для зменшення часу обробки замовлень та витрат.

4. Підтримка партнерства: розвиток довгострокових партнерських відносин - установлення стабільності в ланцюгу поставок через довгострокові та взаємовигідні партнерства, основними етапами впровадження стратегії логістичного управління ланцюгами поставок:

1) Аналіз та стратегічне планування: оцінка поточних процесів - хлібзавод проводить детальний аналіз ефективності існуючих логістичних процесів, визначення стратегії логістичного управління - розробка чіткої стратегії, що має на меті покращення всіх аспектів ланцюга поставок.

2) Пілотні проекти та впровадження: тестування нових методів - ініціювання пілотних проектів для тестування нових методів та технологій, імплементація змін - впровадження стратегії в усі сфери ланцюга поставок та виконання нових процедур.

3. Оцінка та постійне вдосконалення: моніторинг ефективності - створення системи моніторингу для вимірювання результативності стратегії логістичного управління, постійне вдосконалення - постійний пошук можливостей для покращення та адаптації стратегії до змін у середовищі.

Отже, для забезпечення стратегії логістичного управління ланцюгами поставок на прикладі ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» рекомендується впровадження ряду заходів раціонального управління та координації потокових процесів.

1. Впровадження IT-рішень для автоматизації управління запасами: Використання сучасних систем управління запасами дозволить ефективно контролювати обсяги товарів, уникати надлишків та забезпечувати достатню наявність сировини та готової продукції.

2. Створення центру координації поставок: Введення централізованого

органу для координації замовлень, виробництва та постачань дозволить покращити комунікацію всередині ланцюга поставок.

3. Використання прогнозування попиту: Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту на продукцію дозволить оптимізувати виробництво та складські запаси.

4. Впровадження системи відстеження постачань: Забезпечення стабільності ланцюга поставок шляхом використання технологій відстеження дозволить швидше реагувати на можливі затримки або проблеми в постачанні.

5. Партнерство з надійними постачальниками: Розробка довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками сировини та матеріалів дозволить забезпечити стабільність у постачанні.

6. Оптимізація транспортних маршрутів: Аналіз та оптимізація маршрутів доставки допоможе зменшити транспортні витрати та покращити швидкість поставок.

Ці заходи створять базу для ефективного управління ланцюгом поставок ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» забезпечуючи оптимальну логістичну стратегію та підвищуючи конкурентоспроможність на ринку.

3.2 Формування стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції

В сучасному економічному середовищі, де конкуренція та вимоги споживачів непередбачувано зростають, стратегія логістичного управління ланцюгами поставок стає ключовою складовою успіху підприємств. У цьому контексті, важливим завданням стає розробка та впровадження ефективної стратегії логістики, яка забезпечить оптимізацію всіх ланок постачальної ланцюга та підвищить конкурентоспроможність підприємства.

ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» визнає стратегічне значення логістичного управління у досягненні своїх цілей та задач. З урахуванням динамічних змін у ринкових умовах та поглиблення глобалізації економіки, наше

підприємство впроваджує новаторські підходи до логістики з метою оптимізації процесів постачання, виробництва та доставки продукції. У відповідь на сучасні виклики та можливості глобального ринку, стратегія логістичного управління ланцюгами поставок стає необхідністю для хлібзаводу. Логістичне управління, як важлива галузь управління бізнесом, ставить перед собою завдання оптимізації всіх етапів процесу від постачання сировини до доставки готової продукції до кінцевого споживача.

Однією з ключових складових ефективного логістичного управління є стратегічне планування ланцюга постачань. Забезпечення вчасного та ефективного переміщення ресурсів, виробництва, зберігання та розподілу продукції відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості, конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. У цьому контексті важливо визначити оптимальні рішення щодо запасів, транспорту, складсько-логістичних систем, а також встановлення ефективних комунікацій з постачальниками та клієнтами.

Оптимальні рішення щодо запасів:

1. Використання моделей прогнозування: застосування сучасних аналітичних інструментів та програмних продуктів для точного прогнозування попиту на продукцію.
2. Впровадження систем Just-In-Time (JIT): мінімізація обсягів запасів шляхом впровадження стратегії JIT для забезпечення доставки матеріалів та компонентів в точно визначений час.
3. Оптимізація запасів за допомогою ABC-аналізу: класифікація товарів за важливістю та ефективне управління запасами відповідно до їх значення.

Оптимальні рішення щодо транспорту:

1. Вибір мультимодального транспорту: оптимізація транспортних витрат та часу шляхом використання різних видів транспорту, які найбільше відповідають характеру поставок.
2. Використання інформаційних технологій в транспортуванні: впровадження систем відстеження для контролю за маршрутами, умовами

транспортування та забезпечення вчасної інформації про стан вантажу.

Оптимальні рішення щодо складсько-логістичних систем:

1. Автоматизація процесів на складах: впровадження сучасних систем автоматизації для оптимізації управління складом, відстеження товарів та швидкої комплектації замовлень.
2. Системи контролю температурних режимів: встановлення спеціалізованих систем для забезпечення відповідних температурних режимів для зберігання різних видів товарів.

Ефективні комунікації з постачальниками та клієнтами:

1. Впровадження електронних систем замовлення та оприлюднення інформації: створення цифрових платформ для спрощення та автоматизації процесів замовлення та обміну інформацією з постачальниками та клієнтами.
2. Створення платформ для зворотного зв'язку: забезпечення можливості зворотного зв'язку для отримання відгуків та пропозицій від постачальників та клієнтів, що дозволить постійно вдосконалювати процеси.

Всі ці заходи мають на меті забезпечити оптимальність та ефективність логістичного управління ланцюгами поставок для ПП «Хлібзавод Дубов'язівський», сприяючи підвищенню якості обслуговування, зниженню витрат та підвищенню задоволення клієнтів.

Застосування інформаційних технологій, автоматизація процесів та навчання персоналу в сучасних методиках логістики є ключовими елементами впровадження стратегії логістичного управління. Крім того, підприємству пропонується розробити механізми взаємодії з партнерами та стейкхолдерами, створюючи взаємовигідні умови для співпраці. Це дозволить покращити прозорість, надійність та ефективність ланцюга поставок. Ефективна взаємодія з партнерами та стейкхолдерами є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Для хлібзаводу важливо враховувати цей аспект у контексті логістичного управління ланцюгами поставок. Пропонуємо механізми, які можуть сприяти ефективній взаємодії з партнерами та стейкхолдерами:

1. Створення партнерських відносин:

- розробка стратегічних партнерств з ключовими постачальниками, перевіреними партнерами та іншими учасниками ланцюга поставок.

- спільне планування та вирішення проблем для досягнення спільних цілей.

2. Використання технологій для зв'язку:

- впровадження ефективних електронних платформ для обміну інформацією, замовленнями та моніторингу стану ланцюга поставок.

- використання спеціалізованих CRM-систем для ведення бази даних та взаємодії з клієнтами та партнерами.

3. Участь у спільних проектах:

- залучення партнерів до спільних проектів з розвитку нових продуктів, вдосконалення логістичних процесів та ринкового позиціонування.

- розробка спільних програм маркетингу та реклами для підвищення обсягів продажів.

4. Прозорість та відкритість:

- забезпечення відкритості та прозорості в логістичних операціях для партнерів та стейкхолдерів.

- надання регулярної звітності щодо продуктивності, якості та інших ключових показників.

5. Система зворотного зв'язку:

- запровадження системи зворотного зв'язку для врахування думок та пропозицій партнерів щодо поліпшення логістичних процесів.

- регулярні зустрічі та консультації для обговорення спільних питань.

6. Ризик-менеджмент:

- розробка спільних стратегій ризик-менеджменту та планів непередбачених ситуацій.

- партнерське вирішення конфліктів та проблем для забезпечення стабільності ланцюга поставок.

Взаємодія з партнерами та стейкхолдерами повинна бути базовою складовою стратегії логістичного управління, спрямованою на досягнення

взаємовигідних цілей та високого рівня задоволення всіх учасників ланцюга поставок.

У висновку, стратегія логістичного управління ланцюгами поставок для ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» є стратегічним інструментом, спрямованим на вдосконалення всіх етапів виробництва та постачання, щоб забезпечити конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів в умовах постійної динаміки ринку.

3.3 Організаційно-інформаційне забезпечення реалізації стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі

В умовах сучасного бізнесу, особливо в хлібопекарській галузі, ефективне логістичне управління ланцюгами поставок стає стратегічно важливим фактором для підприємств. Забезпечення ефективної та оптимальної діяльності ланцюгів постачань вимагає комплексного організаційно-інформаційного підходу, спрямованого на вдосконалення кожного етапу виробничого процесу. У даному контексті, наша увага зосереджена на вивченні та аналізі організаційно-інформаційного забезпечення реалізації стратегії логістичного управління ланцюгами поставок у сфері виробництва хлібобулочних виробів [12, с. 80, 15, с. 152].

У зв'язку з вирішенням нових завдань, що стоять перед ПП «Хлібзавод Дубов'язівський», необхідно використовувати сучасні методи управління, зокрема передові інформаційні технології. Зглядаючи наші цілі та завдання, аналізуючи переваги сучасних інформаційних систем, ми вважаємо за доцільне впровадження концепцій управління ланцюгами поставок (SCM) та оптимізацію систем управління відносинами з клієнтами (CRM) в компанії.

SCM-системи призначені для автоматизації та управління всіма етапами постачання на підприємстві, а також для моніторингу руху товарів. Управління ланцюгами поставок є стратегією, спрямованою на комплексний підхід до

планування та контролю інформаційних потоків, що стосуються сировини, матеріалів, продукції та послуг. Основна мета цієї стратегії полягає в досягненні економічного ефекту, такого як зменшення витрат та оптимізація обробки замовлень. SCM-системи можна розділити на дві основні підсистеми, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного логістичного управління ланцюгами поставок:

1. SCP (Supply Chain Planning):

- SCP базується на використанні систем для детального планування та створення календарних графіків.

- SCP володіє можливістю створення прогнозів за допомогою різних аналітичних систем.

- SCP-системи розроблені для вирішення завдань, пов'язаних із оперативним управлінням та формуванням стратегічного планування ланцюга поставок. Ці системи включають в себе функціонал, необхідний для розробки деталізованих планів поставок, проведення моделювання різних сценаріїв, оцінки рівня виконання операцій і порівняння планових показників із фактично отриманими результатами.

2. SCE (Supply Chain Execution):

- Забезпечує оперативний контроль за всіма етапами процесу, забезпечуючи реальний час виконання ланцюгів постачань.

- Управління системами ланцюгів постачань сприяє задоволенню попиту на продукцію і дозволяє ефективно знижувати витрати, пов'язані з закупівлями та логістикою.

Використання систем управління ланцюгами постачань виникає з необхідності організацій у забезпеченні:

- Максимізації економічної ефективності.
- Забезпеченні контролю над процесами виробництва.
- Оптимізації виробничого циклу.
- Мінімізації обсягів запасів на складі.

Під підвищенням економічної ефективності розуміється досягнення

більшого результату при однакових або навіть менших витратах ресурсів. Компанії, такі як SAP, Oracle та Manhattan Associates, відомі як постачальники систем управління ланцюгами постачань (SCM). Вибір оптимальної системи SCM вимагає уважного порівняльного аналізу їхніх показників та оцінок.

Отже, згідно з висловленням Макаренко Н.О., для визначення найбільш підходящої системи управління ланцюгом поставок (SCM) ми проведемо аналіз різних систем та оцінку їх шляхом порівняння показників. На початку визначимо критерії, за якими будемо оцінювати впроваджувані системи. При впровадженні інформаційної системи в компанії виникає низка цілей, таких як впровадження економічно доступної системи, інформаційної системи з високою ефективністю та системи з найширшим спектром функцій [13, с. 69].

Для оцінки обраних SCM-систем були встановлені критерії та призначені коефіцієнти важливості цих критеріїв, опитавши працівників з питань логістики ПП «Хлібзавод Дубов'язівський». Вони ранжували критерії оцінки системи управління ланцюгом поставок. За вибраним методом ранжування, найважливіший критерій отримав 1-й ранг. На основі результатів анкетного опитування була створена зведена матриця рангів (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 – Узагальнена матриця рангів

№ п.п. критерія	Експерти Показник	1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Витрати на впровадження системи	2	2	3	13	2	1
2	Розгортання конкретних компонентів або блоків системи	13	8	6	7	1	2
3	Потенціал масштабування або можливість розширення масштабів	7	10	5	5	12	2
4	Можливість віддаленої роботи	5	4	9	3	13	3

Продовження таблиці 3.1							
1	2	3	4	5	6	7	8
5	Можливість управління індивідуальними ланцюгами постачань та стандартизованим процесом	3	3	1	2	4	4
6	Бази даних, які лежать в основі системи	4	5	4	1	3	5
7	Стандартизована або єдина форма представлення інформації	10	11	11	10	7	5
8	Конфігурація інвентарного управління	1	1	7	4	13	6
9	Простота використання	6	8	6	8	6	7
10	Надійність	13	12	8	12	11	8
11	Підтримка та обслуговування сервісів	12	9	12	9	5	8
12	Широкий функціонал або розширені можливості	11	10	10	13	9	9
13	Відновлення під час виникнення неполадок	8	7	7	6	10	10
14	Архівація та резервне копіювання	9	6	2	11	8	11

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Оскільки в матриці існують спільні ранги (ідентичні рангові номери) для оцінок експерта, проведемо їх переформатування. Цей процес здійснюється без впливу на точку зору експерта, забезпечуючи збереження відповідних взаємозв'язків між ранговими номерами. Нова матриця рангів формується на основі перестановки порядку рангів (див. табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Нова матриця рангів

Експерти Критерії	1	2	3	4	5	6	Сумма рангів	d	d ²
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x ₁	2	2	3	1	1	1	10	-35	1225
x ₂	12,5	8,5	6,5	2	2	2,5	34	-11	121
x ₃	7	11,5	5	7	3	2,5	36	-9	81

x ₄	5	4	11	5	4	4	33	-12	144
x ₅	3	3	1	4	5	5	21	-24	576
x ₆	4	5	4	3	6	6,5	28,5	-16,5	272,25
x ₇	10	13	13	11	7	6,5	60,5	15,5	240,25
x ₈	1	1	8,5	6	8	8	32,5	-12,5	156,25
x ₉	6	8,5	6,5	9	9	9	48	3	9
x ₁₀	14	14	10	13,5	10	10,5	72	27	729
x ₁₁	12,5	10	14	10	11	10,5	68	23	529
x ₁₂	11	11,5	12	13,5	12	12	72	27	729
x ₁₃	8	7	8,5	8	13,5	13	58	13	169
x ₁₄	9	6	2	12	13,5	14	56,5	11,5	132,25
Σ	105	105	105	105	105	105	630		5113

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Параметр "d" з таблиці було визначено за використанням такої формули:

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 45 \quad (3.1)$$

Перевірка правильності створення матриці здійснюється шляхом обчислення контрольної суми за допомогою формули 3.2:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n) \times n}{2} = \frac{(1+14) \times 14}{2} = 105 \quad (3.2)$$

Якщо сума елементів по стовпчиках матриці співпадає із контрольною сумою, то можна стверджувати, що матриця була створена правильно [7, с. 30]. Після цього проводиться оцінка значущості вивчених факторів. Далі проводиться аналіз середнього рівня збігу думок всіх експертів, використовуючи коефіцієнт конкордації для випадку, коли існують пов'язані ранги (тобто, коли експерти визначають однакові ранги для елементів):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} \times m^3 (n^3 - n) - m \times \sum T_i} \quad (3.3)$$

де S = 5113, n = 14, m = 6.

$$T_i = \frac{1}{2} \times \sum (t_l^3 - t_l) \quad (3.4)$$

Отриманий коефіцієнт W, який становить 0,104, свідчить про те, що експерти досягли низького рівня згоди у своїх думках. Далі, для оцінки значущості цього коефіцієнта конкордації, ми плануємо провести обчислення критерію узгодження за допомогою методу Пірсона. Цей крок є важливим для

визначення, наскільки висока ступінь узгодженості між думками експертів та чи вона є статистично значущою. Розглянемо деталі цього процесу для отримання більш глибокого розуміння згоди між експертами.

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{2} \times mn(n+1) + \frac{1}{(n-1)} \times \sum T_i} \quad (3.5)$$

$$\chi^2 = \frac{5113}{\frac{1}{12} \times 6 \times 14(14+1) + \frac{1}{(14-1)} \times 7} = 48,45$$

Після проведеного аналізу, використовуючи критерій χ^2 , ми порівняли розрахункове значення з табличним при числі ступенів свободи $K = n-1 = 14-1 = 13$ та встановленому рівні значущості $\alpha = 0.05$. Розрахункове значення χ^2 складає 48,45, що перевищує табличне (22,36203). Отже, можемо зробити висновок, що $W = 0.104$ – величина не випадкова. Ці результати є статистично значущими і можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях.

На останньому етапі визначаємо вагомість критеріїв відповідно до рішення експертної комісії. Використовуючи отримані ранги (див. табл. 3.3), ми визначаємо показники вагомості для розглянутих параметрів. Щоб це зробити, матрицю опитування перетворюємо в матрицю перетворених рангів за допомогою формули 3.6.

$$S_{ij} = x_{max} - x_{ij} \quad (3.6)$$

де $x_{max} = 13$.

Таблиця 3.3 - Матриця переформатованих рангів

Експерти Критерії	1	2	3	4	5	6	Σ	Вагомість λ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	11	11	12	11	10	11	66,0	0,185
2	2	6	8	1	3	12	32,0	0,108
3	5	8	12	3	6	1	35,0	0,078
4	10	9	10	11	11	10	61,0	0,018
5	12	12	11	12	12	12	71,0	0,022
6	9	10	5	7	1	2	34,0	0,213

7	4	3	3	4	7	9	30,0	0,231
8	1	2	6	2	0	3	14,0	0,116
9	3	4	4	0	5	3	19,0	0,132
10	8	6	8	3	8	7	40,0	0,027
11	0	5	1	5	9	6	26,0	0,023
12	7	12	7	10	4	8	48,0	0,148
13	0	4	9	9	2	8	32,0	0,132
14	6	7	7	8	4	1	33,0	0,042
Разом							541,00	1,00

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розглянемо таблицю 3.4, яка містить визначення критеріїв для оцінки ефективності впроваджуваних систем. Детально опишемо кожен критерій та його значення, щоб краще зрозуміти, яким чином визначається успішність систем у контексті їх реалізації.

Таблиця 3.4 - Визначення критеріїв оцінки систем, що впроваджуються

№ п/п	Найменування критерія	Коефіцієнт важливості критерія
1	Вартість системи	0,185
2	Запровадження конкретних модулів або підсистем	0,108
3	Можливість масштабування	0,078
4	Можливість виконання роботи здалеку	0,018
5	Можливість управління індивідуальними ланцюгами постачання та єдиною стандартизованою процедурою	0,022
6	Дані, що становлять основу системи	0,213
7	Уніфіковане представлення інформації	0,231
8	Конфігурація системи управління запасами	0,116
9	Легкість використання	0,132
10	Стабільність	0,027
11	Наявність сервісів допомоги та служби обслуговування	0,023
12	Розширений спектр можливостей	0,148
13	Можливість відновлення при виникненні неполадок	0,132
14	Можливість здійснення архівації та резервного копіювання	0,042
	Всього	1,00

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розробка вказаних критеріїв відбувалась з участю керівників корпоративних інтегрованих структур, фахівців з інформаційних технологій та працівників компанії, які спільно визначали критерії вибору інформаційних систем типу SCM та їх вагомість.

Для оцінки альтернативних варіантів інформаційних систем SCM відповідно до розроблених критеріїв використовувалась бальна шкала, де рейтинги визначалися в межах від 1 до 5. Результати проведеної оцінки наведені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.5 - Порівняльний аналіз інформаційних SCM-систем

Система/Критерій	S	O	J	M	I
Вартість системи	0,340	0,380	0,380	0,260	0,380
Запровадження конкретних модулів або підсистем	0,320	0,200	0,280	0,180	0,250
Можливість масштабування	0,380	0,270	0,230	0,150	0,200
Можливість працювати дистанційно	0,530	0,450	0,330	0,440	0,440
Можливість управління індивідуальними ланцюгами постачання	0,634	0,520	0,670	0,510	0,520
Бази даних, які лежать в основі системи	0,400	0,300	0,340	0,240	0,310
Уніфіковане представлення	0,210	0,210	0,250	0,160	0,210
Конфігурація системи управління запасами	0,140	0,220	0,120	0,120	0,090
Легкість використання	0,260	0,200	0,160	0,160	0,160
Стабільність	0,250	0,490	0,300	0,300	0,200
Наявність сервісів допомоги та служби обслуговування	0,270	0,250	0,200	0,150	0,200
Розширений спектр можливостей	0,300	0,360	0,260	0,270	0,360
Можливість відновлення при виникненні неполадок	0,220	0,180	0,280	0,180	0,230
Можливість здійснення архівації та резервного копіювання	0,400	0,240	0,270	0,190	0,230
Всього	4,534	4,170	4,470	3,200	3,550

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Обрані програмні продукти SCM включають в себе наступні рішення: SAP SCM EWM, Oracle Управління логістикою, JDA Supply Chain Planner, Manhattan Associates: Extended Enterprise Management, Infor SCM. Цифри в таблиці представляють собою добуток коефіцієнта важливості та оцінки кожної системи [2, с. 54].

Як видно з таблиці 3.5, система "SAP SCM EWM" (S) здобула найвищу оцінку - 4,534 бали. Це свідчить про те, що ця інформаційна система визнана

найефективнішою для інтеграції в корпоративні структури. Отже, для реалізації був вибраний продукт від компанії SAP, оскільки саме він наділяє ланцюг постачань необхідною гнучкістю та надійністю. Програма SAP SCM EWM включає в себе наступні модулі: управління закупівлею, управління виробництвом, управління складом, управління транспортуванням [34].

В результаті впровадження системи управління ланцюгом поставок (SCM) компанія може здобути численні переваги, що впливають на різні аспекти її функціонування. Зокрема, досягнення оптимізації ланцюга поставок може призвести до:

- Скорочення складських запасів: мінімізація запасів веде до зменшення витрат на їх зберігання та оптимізації управління запасами.
- Підвищення прибутку: ефективне управління ланцюгом поставок може сприяти оптимізації витрат на виробництво та підвищенню прибутку компанії.
- Скорочення витрат на виробництво: підтримка оптимального рівня запасів та ефективна логістика дозволяють зменшити витрати на виробництво продукції.
- Зменшення виробничих витрат: ефективна координація та оптимізація процесів виробництва сприяють зниженню витрат.
- Поліпшення планування: використання SCM дозволяє створити ефективні плани, спрямовані на задоволення потреб ринку та мінімізацію ризиків.
- Скорочення витрат на склад: ефективна логістика та управління запасами призводять до оптимізації складської діяльності та скорочення витрат.
- Спостереження за рухом товару: SCM надає можливість в реальному часі відслідковувати рух товарів та оптимізувати їх пересування.
- Зменшення паперових операцій: автоматизація багатьох процесів через впровадження SCM призводить до зменшення паперової документації та оптимізації робочих процедур [5, с. 79, 25].

Отже, впровадження інформаційної системи управління ланцюгами постачань (SCM) є ключовим чинником для мінімізації витрат компаній на

закупівлі, зберігання та постачання, що призводить до значного підвищення ефективності їхньої діяльності.

Підтримка відносин з клієнтами (CRM) також стала невід’ємною частиною оптимізації бізнес-процесів на підприємствах. Раніше проблемою була висока вартість пакетних рішень та необхідність розгортання їх на власній інфраструктурі. Втім, з появою хмарних (SaaS) рішень, ці проблеми стали менш актуальними, що робить використання CRM доступним як для малих, так і для великих підприємств. Кожен з цих модулів описано на рис. 3.3.

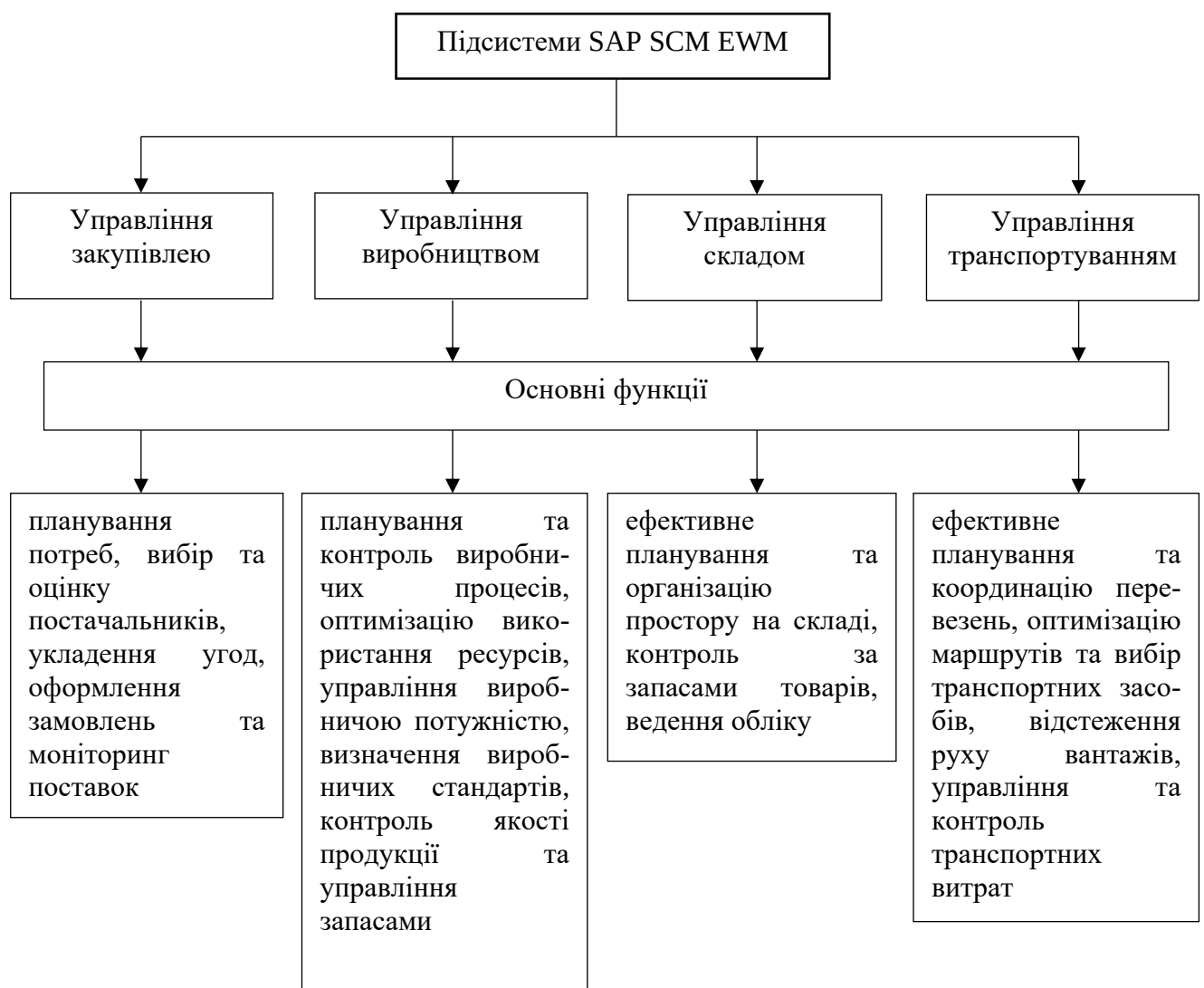


Рисунок 3.3 – Основні функції підсистем SAP SCM EWM

Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 169, 30, с. 98]

Впровадження CRM-систем на підприємстві призведе до численних переваг, таких як:

- Приріст продуктивності - автоматизація процесів та оптимізація взаємодії з клієнтами сприяють підвищенню продуктивності персоналу.
- Ефективне планування і відстеження - забезпечення ефективного планування та моніторингу всіх аспектів відносин з клієнтами.
- Розширення можливостей для маркетингу - використання CRM розширює можливості для проведення маркетингових кампаній та аналізу їх ефективності.
- Інтеграція з іншими програмними продуктами - CRM-системи можуть легко інтегруватися з іншими.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки конкурентної стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що стратегія управління логістичною діяльністю є вирішальним фактором успішного ведення і розвитку бізнесу та ефективного функціонування господарських суб'єктів. Тобто логістичні стратегії слід розглядати як способи систематизації логістичної та загально корпоративних цілей, підвищення рівня логістичних складових господарської діяльності та забезпечення міцної стратегічної позиції підприємства в цілому, заснованої на відповідній логістичній концепції, побудови інтегрованої структури логістичних систем й орієнтування всіх ланок логістичних ланцюгів на кінцеві результати з метою досягнення конкурентних переваг підприємства в хлібопекарській галузі. При цьому цільові аспекти концентрують увагу на ключовій проблемі; надають можливість її конструктивного аналізування; концентрують бюджетний та адміністративний ресурс на пріоритетний напрямок діяльності і на досягнення максимально можливого результату; надають можливість створювати такі структури управління на підприємстві, які будуть максимально контрольованими на всіх рівнях.

2. Аналіз забезпеченості досліджуваного підприємства ресурсами та ефективність їх використання свідчить про перевищення темпів зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості, які призвели до збільшення чистого прибутку в 2022 році порівняно з 2020 роком на 45,4%. Така тенденція привела до збільшення рівня рентабельності на 1,13 п. в. Отже, досліджуване підприємство має досить вагомі резерви до позитивної тенденції щодо постійного покращення результатів та гідно конкурувати на регіональному ринку.

3. Доведено, що оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає

формування комплексного показника до кожної з ланок логістичної системи підприємства. Визначення ефективності логістичних систем було здійснено традиційним способом через відношення отриманих ефектів до рівня затрат задля досягнення цих ефектів. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ПП «Хлібзавод Дубов'язівський» мав значення більше до одиниці – 1,56, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства. Даний підхід дозволив визначити ефективність управління логістичними системами на базі цільових підходів, тобто ці системи дозволяють визначити, чи було досягнуто мету, що ставилася перед підрозділами логістики. Такі системи показників та методика розрахунку ефективності дає змогу, крім того, вивчити показники ефективності у динаміці, порівняти всі показники ефективності управління логістичними системами у виробничому підприємстві.

4. Доведено, що аналіз стану стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок хлібопекарської продукції, в контексті політики розподілу, означає оцінку того, як виробництво та розподіл хлібопекарських товарів впливають на логістичні процеси. Важливим є розуміння, як ця політика розподілу впливає на ефективність та результативність логістичних операцій у ланцюгах поставок хлібопекарської продукції. Кількість постійних договорів на поставку продукції постійно зростає. Підприємство уклало договори з торговельними підприємствами різних форм власності, такими як мережі супермаркетів «АТБ», «Сільпо», «Веселка», «ЕКО», а також з приватними підприємцями, військовими частинами, лікарнями, дитячими та шкільними закладами. Усе це сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечить його конкурентоспроможність, яка є ключовим фактором успіху у сучасних умовах бізнесу.

5. Визначено, що для досліджуваного підприємства доцільно використати такі механізми планування та управління матеріальними потоками, як використання логістичних концепцій, використання закордонного досвіду, якісне управління обслуговуванням споживачів, управління ланцюгами поставок продукції із залученням посередників, своєчасне планування потреб в

товарах, якісне планування та оптимізація логістичних процесів, інтегроване управління матеріальними потоками, управління ефективним використанням місць реалізації замовлень, управління кількісно-часовими параметрами логістичної діяльності, автоматизація системи логістичного управління дослідженнями, проектуванням.

6. Запропоновано до впровадження в досліджуваному підприємстві інформаційної системи управління ланцюгами постачань (SCM), що є ключовим чинником для мінімізації витрат компаній на закупівлі, зберігання та постачання, що призводить до значного підвищення ефективності їхньої діяльності. Підтримка відносин з клієнтами (CRM) також стала невід'ємною частиною оптимізації бізнес-процесів на підприємствах. З появою хмарних (SaaS) рішень, ці проблеми стали менш актуальними, що робить використання CRM доступним як для малих, так і для великих підприємств, система «SAP SCM EWM» (S) здобула найвищу оцінку - 4,5 бали. Це свідчить про те, що ця інформаційна система визнана найефективнішою для інтеграції в корпоративні структури. Отже, для реалізації був вибраний продукт від хлібозаводу SAP, оскільки саме він наділяє ланцюг постачань необхідною гнучкістю та надійністю. Програма SAP SCM EWM включає в себе наступні модулі: управління закупівлею, управління виробництвом, управління складом, управління транспортуванням

7. Запропонована в роботі концептуальна модель реалізації стратегічного логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства хлібопекарської галузі передбачає можливість вдосконалення стратегічного логістичного управління за рахунок реалізації конкурентних стратегій, що є інструментом управління бізнес-процесами підприємства, і, як частина загальної стратегії, спрямована на удосконалення його роботи, забезпечуватиме конкурентоспроможність на ринку за умов побудови системи зв'язків логістики з корпоративною стратегією, введення функцій логістики в організаційну систему підприємства, та передбачає контроль і координацію усіх функцій, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом, а також здійсненням управління інформаційною системою логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А. В., Бернага М. А., Ободзинська Т. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf (дата звернення: 20.01.2023).
2. Антонюк А. В., Бернага М. А., Ободзинська Т. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища.
3. Бабич М.М. Типи та критерії коротких ланцюгів постачання. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2 (73). С. 108-113.
4. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Лозова Т. П. Організаційно-економічні механізми формування ефективної логістики товарних ринків: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАН України. 2021. 264 с.
5. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Діагностика ефективності логістичних ланцюгів товарних ринків : наук. доп. НААН України, Інститут проблем ринку та економікоекологічних досліджень. Одеса: ІПРЕЕД НАН, 2020. С. 74.
6. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Теоретико-методичний підхід до взаємодії економічних інтересів суб'єктів логістичних ланцюгів товарних ринків: наук. доп. НААН України, Інститут проблем ринку та економікоекологічних досліджень. Одеса : ІПРЕЕД НАН, 2020. С. 62.
7. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384-392.
8. Завертаний Д.В. Формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі: методологічні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2. С.70-74.
9. Захарченко І. В., Лисенко М.С., Матвієнко Н.О., Гармаш О.М. Сучасні тенденції в логістиці та логістичному аутсорсингу в умовах Covid-19. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального*

конкурентного середовища: зб. доп. XIX Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Національний авіаційний університет. 2022. С. 77-81.

10. Козак К.Б., Дроздова В.А., Дроздова Є.А. Подолання конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах. *Food industry economics*. 2020. Вип. 4. Т. 12, С. 26-34.

11. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016.

12. Кочубей Д. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 19-27.

13. Лисюк В. М., Лозова Т. П. Проблеми та принципи управління логістикою ринку. *Економічні інновації*. 2018. Вип. 67. С. 152-162.

14. Лозова Т. П. Логістичний потенціал товарного ринку: природа та властивості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №2. С. 168- 172.

15. Нікішина О. В. Методичні положення діагностики ефективності функціонування логістичних ланцюгів товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, вип. 3. С. 3-16.

16. Нікішина О.В. Принципи формування логістичних ланцюгів товарних ринків: конвергенція підходів. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 3. С. 3-15.

17. Седіков Д.В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 3. С. 59-65.

18. Сигида Л.О., Сигида Л.А., Syhyda L.O. Сучасні світові тренди в управлінні ланцюгами поставок: *Theses*. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87067> (дата звернення: 19.01.2023).

19. Скіцько В. Концептуальні засади управління логістичними системами. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер.: Економіка*. 2015. Вип. 4 (169). С. 53-58.

20. Смерічевська С. В., Ковальов В.А. Механізм забезпечення ефективної партнерської взаємодії в кластерних організаційних структурах.

Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя. Випуск 6 (12) 2017. Ч.1. С.50-54.

21. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Вип. 13. 2019. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893> (дата звернення: 14.01.2023)

22. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку глобальних ланцюгів постачань в умовах COVID-19. 2020. Вип. 33 (2). С. 82-88.

23. Чимош К.С. Аналіз сучасних світових та вітчизняних тенденцій розвитку транспортної логістики в аграрному секторі економіки. *Економіка та держава*. 2020. №9. С 112-114.

24. Sotchenko E. Ibm blochian-solution for supply chain management. *Market infrastructure*. 2020. №47. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-20> (дата звернення: 19.01.2023).

25. Supply Chain Strategy for a Competitive Advantage. URL: <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2339632&seqNum=4> (дата звернення: 17.01.2023)

26. The strategic fit between «competitive strategy» and «supply chain strategy» in Indian manufacturing industry: an empirical approach. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13683041111131637/full/html> (дата звернення: 17.01.2023)

27. Supply chain management as a competitive strategy for costs reduction: a case study in two small manufacturing companies. URL: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/043/043-0536.pdf> (дата звернення: 17.01.2023)

28. Hrynychak, N. A. «Defining the Essence and Structure of the Supply Chain of Logistic Services as an Object of Statistical Research». *Business Inform.* 2020. no. 8, pp. 96-102. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102> (дата звернення: 17.01.2023)

29. Nikishyna Oksana, Lozova Tetiana. Stimulating the development of cooperative logistics of the agri-food market of Ukraine in the conditions of digitalization. Selected aspects of digital society development: monograph. Publishing House of University of Technology. Katowice. 2021. p. 226-236.

30. Oksana Nikishyna, Tetiana Lozova. Methodological bases of innovative logistics of the commodity market. Information and Innovation Technologies in Economics and Administration: monograph. Katowice School of Technology. 2019. p. 142-154.

31. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march> (дата звернення: 17.01.2023)