

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **20__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЛОГІСТИКОЮ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувачка

Ольга ЧАЩИХІНА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

підприємства молочною сировиною за 2021–2024 рр. 6. Структура логістичних витрат.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення тематики, об'єкта дослідження та складання плану і графіка виконання роботи	Листопад 2024	
2.	Збір і систематизація первинних даних для проведення дослідження	Листопад 2024- Грудень 2024	
3.	Аналіз літературних джерел та розробка теоретичних основ дослідження.	Грудень 2024 квітень 2025	
4.	Дослідження економічних і виробничих показників ПАТ Комбінат «Придніпровський» та підготовка аналітичного розділу	Травень-Серпень 2025	
5.	Проведення розрахунків і формування проектної частини роботи, третього розділу	Вересень-Жовтень 2025	
6.	Формування висновків і розробка рекомендацій для підприємства	Листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Грудень 2025	

Здобувачка

(підпис)

Ольга ЧАЩИХІНА

прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне удосконалення системи управління логістикою та операційною діяльністю підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 98 с., 26 рис., 22 табл., 2 додатки, 66 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є виробничо-логістична система ПРАТ Комбінат «Придніпровський».

Предметом дослідження виступають процеси управління виробничою діяльністю та логістикою розподілу, а також стратегічні механізми їх удосконалення.

Метою роботи є дослідження сучасного стану виробничої діяльності та логістики розподілу ПРАТ Комбінат «Придніпровський» і розробка стратегічних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Методи дослідження: економічний аналіз для оцінювання ефективності виробництва та логістики; статистичні методи для вивчення динаміки показників; графічні методи для візуалізації результатів; методи системного аналізу для визначення взаємозв'язку між виробничими та логістичними процесами; експертні оцінки й елементи економіко-математичного моделювання для обґрунтування стратегічних рішень.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні аспекти стратегічного управління операційною діяльністю та логістикою розподілу, проведено аналіз виробничо-логістичної системи ПРАТ «Комбінат Придніпровський» за 2022–2024 роки, а також запропоновано комплекс заходів з модернізації виробничих процесів, оптимізації системи розподілу продукції та удосконалення управління запасами.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інтегрованої виробничо-логістичної моделі, удосконалення маршрутизації транспортних перевезень, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей і скорочення логістичних витрат. Прогнозується, що реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити сукупні витрати на одиницю продукції, підвищити рентабельність операційної діяльності, покращити якість та своєчасність обслуговування клієнтів, а також зміцнити конкурентні позиції ПРАТ «Комбінат Придніпровський» на ринку молочної продукції.

Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність ПРАТ «Комбінат Придніпровський» з метою досягнення позитивних економічних ефектів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегічне управління, операційна діяльність, логістика розподілу, виробничі потужності, управління запасами, логістичні витрати, ефективність, рентабельність.

KEYWORDS

Strategic management, operations, distribution logistics, production capacity, inventory management, logistics costs, efficiency, profitability.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ....	9
1.1. Сутність та особливості операційної діяльності підприємств харчової промисловості.....	9
1.2. Логістика розподілу: сутність, стратегічна роль і принципи організації ...	18
1.3. Концепції та моделі стратегічного вдосконалення виробництва та збутової логістики.....	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПРАТ КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ Комбінат «Придніпровський».....	37
2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства	47
2.3. Оцінка логістики розподілу та системи управління запасами підприємства..	56
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ....	67
3.1. Виявлення ключових проблем та стратегічних викликів виробництва і збутової логістики	67
3.2. Розробка стратегічних заходів з удосконалення виробничих процесів і логістики розподілу.....	75
3.3. Економічне обґрунтування очікуваних результатів від реалізації запропонованих удосконалень	84
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.	104

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства харчової промисловості функціонують у умовах зростаючої конкуренції, високої динамічності ринку та посилення вимог споживачів до якості й безпечності продукції. Одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку таких підприємств є ефективна організація виробничої діяльності та логістики розподілу. Саме оптимальне поєднання виробничих процесів і збутової логістики формує конкурентні переваги підприємства, дозволяє забезпечити своєчасне постачання продукції споживачам, знизити витрати та підвищити рівень сервісу.

Особливої актуальності ця тема набуває для підприємств молокопереробної галузі, де швидкопсувність продукції, сезонність постачання сировини та високі стандарти якості визначають необхідність чіткої узгодженості виробничих процесів і логістики розподілу. В цих умовах стратегічне удосконалення виробництва та дистрибуції стає критичним чинником забезпечення стабільності підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

ПРАТ Комбінат «Придніпровський» – один із провідних виробників молочної продукції в Україні, який понад 40 років утримує лідерські позиції на ринку, випускаючи близько 150 найменувань продукції, зокрема продукцію дитячого харчування під торговою маркою «Злагода». Підприємство має власну сировинну базу, сучасні виробничі потужності, сертифіковану систему управління якістю та розгалужену систему збуту. Водночас нестабільність економічного середовища, високі логістичні витрати, посилення конкуренції та необхідність впровадження цифрових технологій потребують від підприємства стратегічного переосмислення підходів до організації виробничої діяльності та логістики розподілу.

Актуальність дослідження зумовлена також потребою підвищення ефективності виробничих процесів, скорочення часу поставок, оптимізації

дистрибуційних маршрутів і формування стійких логістичних каналів, здатних забезпечити безперебійну доставку продукції споживачам. Удосконалення системи управління операційною діяльністю і логістикою надає можливість підприємству не лише знизити витрати, а й збільшити обсяги збуту, покращити якість обслуговування та адаптуватися до сучасних ринкових викликів.

Метою роботи є дослідження сучасного стану виробничої діяльності та логістики розподілу ПРАТ Комбінат «Придніпровський» і розробка стратегічних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- вивчити теоретичні основи організації виробничої діяльності та логістики розподілу підприємств харчової промисловості;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики ПРАТ Комбінат «Придніпровський»;
- провести оцінку ефективності виробничих процесів підприємства;
- здійснити комплексний аналіз збутової логістики та дистрибуційних каналів;
- визначити основні проблеми та вузькі місця у виробничо-логістичній системі підприємства;
- розробити стратегічні заходи з удосконалення виробничих процесів і логістики розподілу;
- обґрунтувати економічний ефект від реалізації запропонованих удосконалень.

Об'єктом дослідження є виробничо-логістична система ПРАТ Комбінат «Придніпровський».

Предметом дослідження виступають процеси управління виробничою діяльністю та логістикою розподілу, а також стратегічні механізми їх удосконалення.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс сучасних наукових методів: економічний аналіз для оцінювання ефективності виробництва та логістики; статистичні методи для вивчення динаміки показників; графічні

методи для візуалізації результатів; методи системного аналізу для визначення взаємозв'язку між виробничими та логістичними процесами; експертні оцінки й елементи економіко-математичного моделювання для обґрунтування стратегічних рішень.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні комплексного підходу до стратегічного удосконалення виробничо-операційної діяльності та логістики розподілу підприємств молокопереробної галузі. Удосконалено методичні підходи до оптимізації дистрибуційних маршрутів та інтеграції виробничих процесів із логістичними потоками. Запропоновані рішення базуються на реальних умовах функціонування підприємства, що забезпечує їх практичну релевантність та адаптивність.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності виробництва та логістики розподілу ПРАТ Комбінат «Придніпровський». Запропоновані заходи спрямовані на зменшення витрат, підвищення оперативності постачання, оптимізацію використання виробничих потужностей і покращення рівня логістичного сервісу. Результати можуть бути використані також іншими підприємствами харчової промисловості, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність завдяки стратегічному розвитку виробництва та логістики.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи виробничої діяльності та логістики розподілу. У другому розділі представлено аналіз виробничих процесів і системи збутової логістики ПРАТ Комбінат «Придніпровський». Третій розділ присвячений розробці стратегічних рекомендацій з удосконалення управління виробництвом та логістикою розподілу. Робота містить 98 сторінок, включає 26 рисунків-ілюстрацій, 22 таблиці, 2 додатки та спирається на 66 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості операційної діяльності підприємств харчової промисловості

Виробничо-операційна діяльність підприємства є базовою складовою його функціонування та розвитку, оскільки саме на цьому етапі формується основна частина споживчої цінності продукції. Під такою діяльністю розуміють сукупність взаємопов'язаних процесів перетворення сировини, матеріалів, енергії та трудових ресурсів у готову продукцію, здатну задовольняти потреби кінцевих споживачів. Структура, зміст і механізми організації виробництва визначають ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність і стійкість у динамічному ринковому середовищі [5].

У загальноекономічному розумінні виробнича діяльність охоплює комплекс ресурсів та функцій, необхідних для функціонування виробничої системи: персонал і його компетенції, технологічні процеси, обладнання, сировинні потоки, системи управління якістю, просторово-часову організацію операцій. На підприємствах харчової промисловості, особливо молокопереробних, виробничі процеси мають високу специфічність, що зумовлена швидкопсувністю сировини, високими вимогами до санітарно-гігієнічних умов і необхідністю суворого дотримання технологічних режимів.

Виробнича система підприємства функціонує на основі операційного циклу — послідовності стадій, через які проходить продукт від моменту надходження сировини до відвантаження готової продукції. Ефективність цього циклу визначається здатністю підприємства забезпечити раціональне використання ресурсів, мінімізацію втрат і стабільну якість продукції. Стандарти GMP, HACCP, ISO 9001 та інші системи управління якістю

відіграють важливу роль у регламентації виробничих процесів, встановленні критеріїв контролю та гарантуванні безпечності кінцевого продукту.

Управління виробничою діяльністю включає планування виробничої програми, формування матеріально-технічної бази, вибір технологій, контроль процесів і забезпечення узгодженості між окремими виробничими операціями. Сучасні підприємства харчової промисловості дедалі частіше застосовують інноваційні підходи до організації виробництва, зокрема Lean Production, Kaizen, Just-in-Time, цифрові системи моніторингу та автоматизацію технологічних ліній. Це дає змогу знизити витрати часу та ресурсів, підвищити стабільність якості продукції та покращити адаптивність виробництва до коливань попиту.

Для кращого розуміння структури виробничої діяльності доцільно розглянути її основні компоненти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові виробничої діяльності підприємства

Компонент	Зміст
<i>Сировинне забезпечення</i>	Закупівля, приймання, первинна оцінка якості сировини та матеріалів
<i>Техніко-технологічні процеси</i>	Перероблення, обробка, фасування, зберігання напівфабрикатів
<i>Трудові ресурси</i>	Кваліфікація працівників, розподіл робочих функцій
<i>Обладнання та інфраструктура</i>	Технологічні лінії, холодильні установки, лабораторії
<i>Системи контролю якості</i>	НАССР, GMP, внутрішні стандарти, регламентовані інструкції
<i>Операційне планування</i>	Визначення обсягів виробництва, завантаження потужностей
<i>Управління витратами</i>	Розрахунок собівартості, оптимізація витрат ресурсів

Узагальнюючи, виробничу діяльність можна представити як цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані й формують єдиний процес створення цінності. Від ефективності цієї системи залежить можливість підприємства

забезпечити необхідні обсяги виробництва, дотриматися високих стандартів якості та забезпечити стабільність ринкової пропозиції.

Для наочності на рис. 1.1 подано структурну модель операційного циклу виробництва харчової продукції.

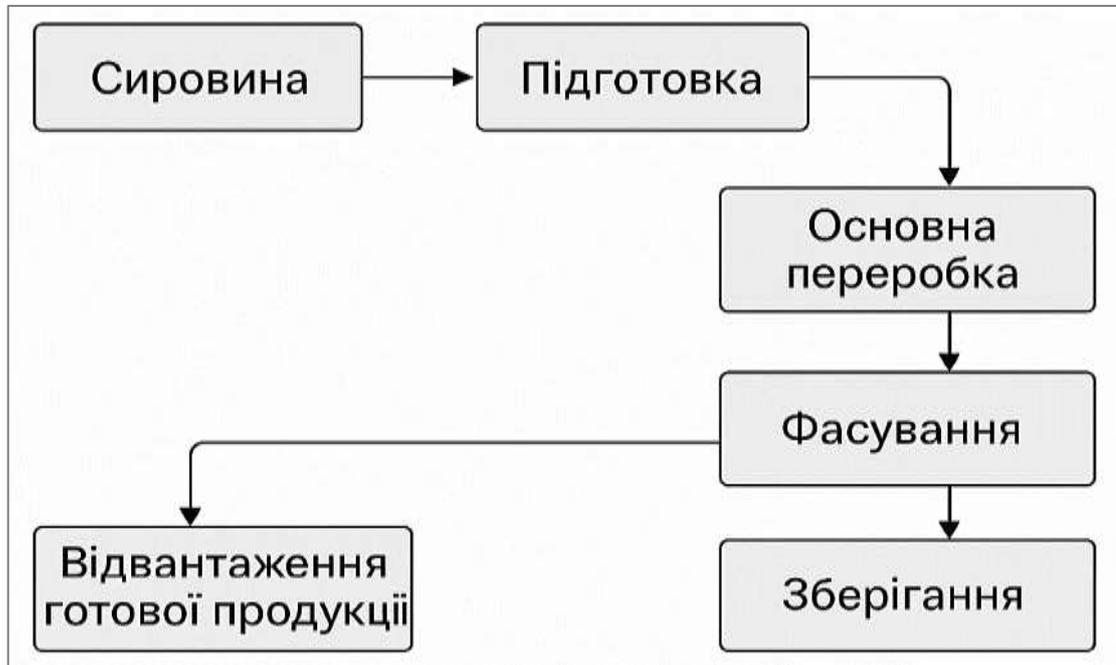


Рис. 1.1.- Структурна схема операційного циклу виробничої діяльності

Виробнича діяльність у харчовій промисловості функціонує в умовах підвищених вимог до надійності, простежуваності та стабільності. З огляду на це підприємства повинні забезпечити оптимальний баланс між технологічною модернізацією, раціональним використанням ресурсів і дотриманням нормативних вимог щодо безпечності харчових продуктів. Важливим також є інтегрування виробничих процесів з логістичними, адже від ефективності операційної діяльності значною мірою залежить організація розподілу продукції та здатність підприємства швидко реагувати на ринковий попит.

В той же час, саме виробничий компонент є ключовим фактором, що визначає конкурентні переваги підприємства, економічні результати його діяльності та ефективність подальших логістичних операцій.

Організація виробничих процесів у харчовій промисловості характеризується комплексом особливостей, що пов'язані з біологічною

природою сировини, високими вимогами до якості та безпечності продукції, а також значним впливом технологічних режимів на кінцевий результат. Ефективність виробничої діяльності в цій галузі визначається здатністю підприємства забезпечити стабільність технологічного циклу, безперебійність постачання сировини, дотримання санітарно-гігієнічних норм та оптимальне використання ресурсів.

Однією з ключових характеристик виробництва у харчовій сфері є швидкопсувність сировини, що зумовлює необхідність оперативної переробки молока, фруктів, овочів чи інших компонентів. У молокопереробних підприємствах, ця особливість проявляється найбільше: сировина повинна пройти технологічну обробку у чітко визначені часові проміжки, а відхилення від технології можуть призвести до суттєвих втрат якості [7].

Другою важливою рисою є високі вимоги до технологічної дисципліни. У виробництві харчових продуктів відхилення температури, тривалості обробки, складу сировини або концентрації інгредієнтів можуть призвести не лише до зниження якості, а й до виникнення ризиків щодо безпечності продукції. Тому підприємства галузі активно використовують стандарти HACCP, GMP, ISO 22000, які регламентують кожний етап виробничого процесу.

Третьою специфічною рисою є нерівномірність постачання сировини, що зумовлена сезонними коливаннями, змінами в якості молока залежно від умов утримання тварин та кліматичних факторів. Таким чином, підприємства повинні формувати оптимальну структуру виробництва, забезпечувати резервні потужності та використовувати ефективні моделі планування виробничого навантаження.

Четвертою особливістю є високий рівень автоматизації та технічної оснащеності технологічних ліній. Сучасне обладнання дозволяє забезпечити точність дозування, стабільність температурних режимів, герметичність упаковки, що є критичним для якості харчових продуктів. Автоматизація також сприяє зниженню витрат, зменшенню людського фактору та підвищенню продуктивності.

П'ятою характеристикою є необхідність суворого контролю якості на всіх стадіях виробництва — від приймання сировини до відвантаження готової продукції. Системи контролю включають лабораторні дослідження, сенсорний аналіз, перевірку мікробіологічних показників, контроль герметичності упаковки тощо. У молочній промисловості вимоги до якості є особливо високими, оскільки відхилення навіть у кілька показників можуть призвести до повної непридатності партії продукції [8].

Для систематизації особливостей організації виробництва харчової продукції доцільно узагальнити основні характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості організації виробничих процесів у харчовій промисловості

Характеристика	Сутність прояву у виробництві харчових продуктів
<i>Швидкопсувність сировини</i>	Необхідність оперативності технологічного циклу, мінімальні запаси сировини
<i>Висока технологічна дисципліна</i>	Строге дотримання температур, часу обробки, рецептур, санітарних норм
<i>Сезонність постачання</i>	Коливання обсягів виробництва, потреба у резервних потужностях
<i>Автоматизація</i>	Використання сучасних ліній, точність дозування, зниження людського фактору
<i>Системи контролю якості</i>	Аналіз сировини, моніторинг параметрів, тестування продукції на кожному етапі
<i>Вимоги до простежуваності</i>	Маркування, ідентифікація партій, контроль логістичного ланцюга

Важливим аспектом організації виробничих процесів є їх просторова та функціональна структуризація. На підприємствах харчової промисловості технологічні цехи розділяються за призначенням: приймальний, пастеризаційний, сепараційний, ферментаційний, фасувальний, склад готової продукції. Така структура дозволяє дотримуватися стандартів безпеки та уникати перехресного забруднення.

Суттєвий вплив на виробничу діяльність має взаємозв'язок між виробництвом і логістикою. Від того, наскільки ефективно організовані

логістичні потоки всередині підприємства — переміщення сировини, напівфабрикатів, тари й продукції, — залежить безперервність технологічного процесу та швидкість виконання операцій. У молочній промисловості цей зв'язок є особливо важливим, оскільки затримки у переміщенні продуктів між етапами виробництва негативно впливають на їхню якість.

Важливою особливістю харчового виробництва є орієнтація на продукцію з коротким терміном зберігання, що висуває жорсткі вимоги до узгодженості між виробництвом і логістикою розподілу. Якщо виробнича система не синхронізована зі збутовою, підприємство ризикує зіткнутися з перевиробництвом, втратами продукції, підвищенням складських витрат та нестабільністю графіка поставок.

До специфічних аспектів організації виробничих процесів у харчовій промисловості належить і необхідність адаптивності виробництва до ринкових змін. Коливання попиту, поява нових продуктів, зміни в законодавстві та санітарних вимогах зумовлюють потребу в гнучкій виробничій системі, здатній швидко перебудовуватися [12].

На переробних підприємствах харчової промисловості, типу молококомбінатів чи молокозаводів, специфіка організації виробництва проявляється через інтеграцію таких аспектів:

- роботу з власною сировинною базою та численними постачальниками;
- виробництво широкого асортименту продукції (≈ 150 найменувань), що ускладнює планування;
- наявність паралельних технологічних ліній;
- високий рівень контролю якості на кожному етапі;
- потребу синхронізації виробництва з логістикою розподілу для мінімізації втрат і забезпечення, зокрема, продукції дитячого харчування.

Специфіка організації виробничих процесів у харчовій промисловості визначає особливі вимоги до побудови виробничої системи, контролю якості, планування операцій та інтеграції технологічних процесів з логістикою.

Глибоке розуміння цих особливостей є запорукою формування ефективної операційної системи підприємства та подальшого удосконалення його логістики розподілу.

Ефективність виробничо-операційної діяльності підприємств харчової промисловості визначає конкурентоспроможність продукції, стабільність виробництва та здатність підприємства адаптуватися до коливань попиту. У цій галузі операційна система має специфічний характер, оскільки поєднує технологічні, санітарно-гігієнічні, організаційні та логістичні компоненти. Рациональна організація виробничих процесів, контроль якості та оптимізація використання ресурсів є ключовими чинниками, що дозволяють забезпечити безперервність, надійність та економічну результативність виробництва [14].

Визначення основних факторів, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємств харчової галузі, є важливим теоретичним і практичним завданням, оскільки саме від них залежить здатність підприємства реалізувати виробничу програму та задовольнити потреби ринку. До таких факторів належать технологічні, організаційні, ресурсні, інфраструктурні та зовнішні чинники, які впливають на формування витрат, обсяги виробництва, якість продукції та рівень логістичного сервісу.

Першою групою факторів є технологічні, що визначають структуру операційних процесів і їхню ефективність. Важливими технологічними факторами є рівень модернізації обладнання, автоматизація технологічних ліній, дотримання температурних режимів, точність дозування, впровадження систем контролю якості НАССР. Сучасні технології дають змогу суттєво скоротити час обробки сировини, зменшити кількість браку та стабілізувати якість продукції.

Друга група — організаційні фактори, до яких належать планування виробничого навантаження, оптимізація виробничих потоків, чітка структура відповідальності персоналу та забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами. Важливим організаційним чинником є синхронізація

виробництва із збутовою логістикою, що дозволяє зменшити ризики перевиробництва та псування готової продукції.

Третю групу становлять ресурсні фактори, які включають забезпечення сировиною, матеріалами, енергією та трудовими ресурсами. У харчовій промисловості якість сировини безпосередньо впливає на кінцевий результат, тому підприємства повинні співпрацювати з надійними постачальниками та впроваджувати систему оцінки сировини. Значне значення має також кваліфікація персоналу, оскільки від професіоналізму працівників залежить точність виконання технологічних операцій.

Четвертою групою є інфраструктурні фактори, що охоплюють транспортні та складські потужності, внутрішньовиробничу логістику, системи транспортування сировини та готової продукції. У молочній промисловості ефективність інфраструктури визначає здатність підприємства реагувати на коливання попиту, дотримуватися «холодного ланцюга» та скорочувати витрати на зберігання.

П'ята група — зовнішні фактори, на які підприємство має обмежений вплив. До них належать законодавчі вимоги, державні стандарти, санітарно-епідеміологічні норми, ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, зміни в споживчих вподобаннях, економічні коливання. Для харчової галузі особливо важливими є екологічні фактори та вимоги щодо екологічної безпечності виробництва [18].

З метою систематизації наведемо ключові групи факторів ефективності операційної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові фактори ефективності операційної діяльності підприємств харчової галузі

Група факторів	Характеристика впливу
Технологічні	Автоматизація, стан обладнання, дотримання технологічних режимів
Організаційні	Планування, контроль, структура управління, координація підрозділів

Ресурсні	Якість сировини, забезпеченість матеріалами, енергетичний баланс, кадровий потенціал
Інфраструктурні	Складські потужності, транспорт, внутрішня логістика, холододовий ланцюг
Зовнішні	Законодавство, стандарти, ринок, конкуренція, екологічні вимоги

Важливою умовою ефективності операційної діяльності є оптимізація виробничих потоків, що дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу та мінімізувати втрати сировини. На рис. 1.2 зображено узагальнену модель чинників, які впливають на операційну ефективність підприємств харчової галузі.

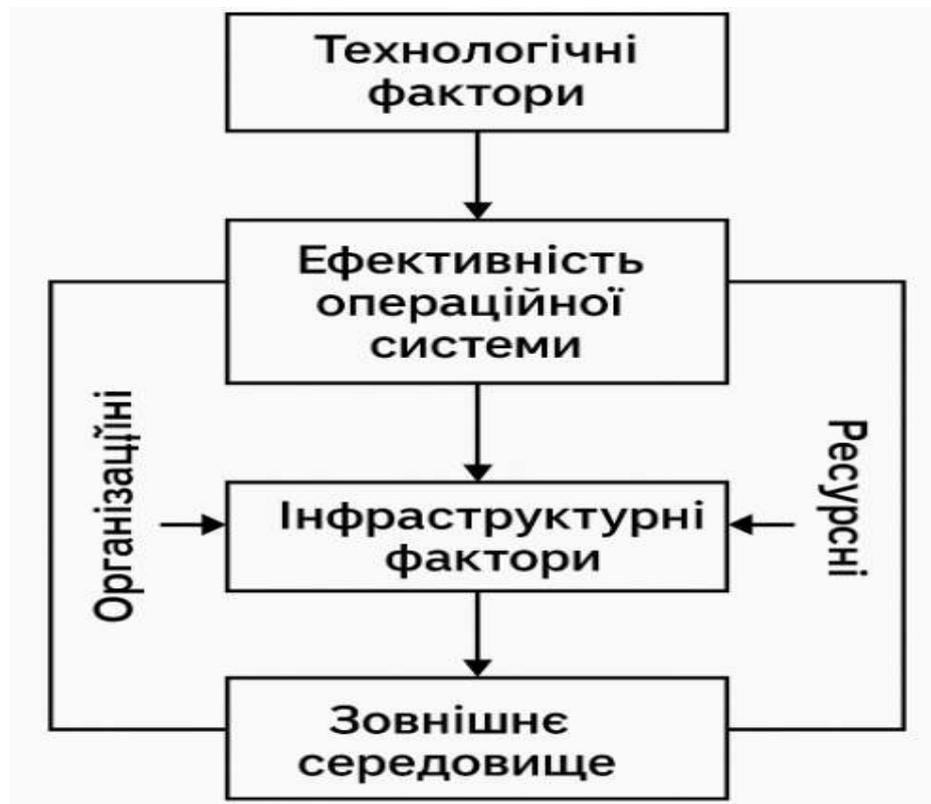


Рис. 1.2. - Модель факторів, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства

Суттєвий вплив на ефективність операційної системи має ступінь інтеграції виробництва з логістичними функціями, оскільки будь-які затримки у внутрішньовиробничих переміщеннях, нестача складських площ або невчасна доставка сировини можуть спричинити порушення технологічного циклу. У

харчовій промисловості це особливо критично через ризики псування продукції та порушення санітарних норм.

Для підприємств молокопереробної галузі важливими є такі напрями підвищення операційної ефективності:

- оптимізація використання виробничих потужностей;
- контроль енергоефективності;
- автоматизація ключових етапів технологічного процесу;
- скорочення втрат сировини та браку;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення внутрішньої логістики;
- цифровізація операційних процесів.

Формування ефективної операційної системи є основою для нарощування конкурентоспроможності підприємства, забезпечення найкращих якостей продукції та стабільності операційного виробництва.

1.2. Логістика розподілу: сутність, стратегічна роль і принципи організації

Логістика розподілу, або збутова логістика, є завершальною ланкою логістичного ланцюга підприємства і включає процеси планування, організації, контролю та оптимізації руху готової продукції від виробника до кінцевого споживача. Її ефективність визначає рівень логістичного сервісу, стабільність поставок, конкурентоспроможність продукції та здатність підприємства забезпечувати ринок якісними товарами в необхідні строки.

У теоретичному аспекті логістика розподілу охоплює систему каналів збуту, транспортно-експедиційні операції, складську інфраструктуру, управління запасами, формування маршрутів доставки, інформаційний супровід і взаємодію з клієнтами. Основною її функцією є забезпечення раціонального

переміщення продукції до споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем сервісу [26].

З позицій системного підходу логістика розподілу інтегрує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, формуючи єдиний механізм управління збутом. Такий підхід передбачає розгляд логістики не як набору окремих операцій, а як цілісної системи, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах ринку.

Важливим елементом збутової логістики є вибір і оптимізація каналів розподілу, які можуть бути прямими (виробник → споживач) або опосередкованими (за участю посередників, торгових мереж, логістичних операторів). Для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробних комбінатів, поширеними є оптові поставки, дистрибуція в мережеві супермаркети, доставка в заклади громадського харчування та власні торгові точки.

Важливим теоретичним положенням є концепція логістичного сервісу, що визначає рівень задоволення потреб клієнтів у точності поставок, якості продукції, швидкості обслуговування та надійності роботи постачальника. У харчовій промисловості значення сервісу зростає через необхідність суворого дотримання температурних режимів, термінів придатності та умов транспортування [34].

Логістика розподілу також тісно пов'язана з управлінням запасами. Завдання полягає в підтриманні оптимального рівня залишків на складах, щоб забезпечити стабільні поставки без перевиробництва чи дефіциту. Для продукції з коротким терміном зберігання, такої як молочна, це набуває особливої ваги.

У науковій літературі виділяють кілька ключових функцій логістики розподілу:

- прогнозування попиту та планування обсягів поставок;
- формування оптимальної збутової мережі;
- управління складськими потужностями та запасами;

- організація транспортного забезпечення;
- обробка замовлень та їх інформаційний супровід;
- післяпродажне обслуговування та контроль задоволеності клієнтів.

Особливе місце у теорії логістики розподілу займає управління матеріальними потоками, що включає вибір транспортних засобів, визначення оптимальних маршрутів і забезпечення збереження продукції в дорозі. Для підприємств харчової промисловості це означає підтримання «холодового ланцюга», використання рефрижераторів та контролю температурних параметрів. З огляду на складність і багатокomпонентність системи збуту, доцільним є узагальнення теоретичних положень логістики розподілу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Теоретичні засади логістики розподілу

Компонент логістики розподілу	Зміст
Канали розподілу	Прямі, непрямі, багаторівневі канали; формування збутових мереж
Логістичний сервіс	Якість доставки, швидкість, точність, надійність, взаємодія з клієнтами
Управління запасами	Підтримання оптимального рівня залишків, мінімізація втрат
Транспортна логістика	Вибір транспорту, маршрути, контроль умов доставки
Складська логістика	Розміщення складів, організація зберігання, комплектація замовлень
Інформаційна підтримка	Облік замовлень, CRM-системи, електронний документообіг

Для кращого розуміння структури логістики розподілу на рис. 1.3 наведено концептуальну модель взаємозв'язку її основних елементів.



Рис. 1.3. Концептуальна модель логістики розподілу

Логістика розподілу виступає ключовим елементом логістичної системи підприємства, що забезпечує ефективне просування продукції на ринок, оптимізацію витрат, підвищення задоволеності споживачів та конкурентоспроможності виробника. Її теоретичні основи формують платформу для подальшого аналізу практичної організації збутової логістики на підприємствах харчової галузі.

Логістика підприємств харчової промисловості має низку характерних рис, що зумовлені фізико-хімічними властивостями продукції, високими санітарно-гігієнічними вимогами та потребою в оперативній доставці. У харчовому секторі, зокрема у молокопереробній галузі, логістична система має забезпечувати безперервний рух продукції від виробництва до торгових мереж або кінцевих споживачів, гарантуючи збереження якості та безпечності на кожному етапі.

Однією з ключових особливостей є необхідність підтримання «холодового ланцюга», що передбачає дотримання температурних режимів від моменту завершення виробництва до поставки продукції на прилавок. Порушення температурних вимог веде до втрати харчової цінності, погіршення органолептичних властивостей та скорочення строку придатності, що робить логістику особливо чутливою до будь-яких збоїв.

Іншою важливою характеристикою є висока швидкість логістичних операцій. Продукція з коротким терміном зберігання потребує щоденної або навіть багаторазової доставки протягом доби. Це накладає вимоги до оптимальної маршрутизації, оперативної комплектації замовлень та злагодженої взаємодії складських, транспортних і збутових підрозділів.

Суттєво впливають на логістику й сезонні коливання споживчого попиту, що характерно для молочних продуктів. Періоди різкого зростання споживання вимагають гнучкого планування обсягів транспортування, збільшення частоти поставок і коригування логістичних маршрутів. У таких умовах важливим є баланс між стабільністю виробничих планів та гнучкістю збутової мережі.

Окрему групу специфічних факторів складають вимоги торговельних мереж, які дедалі більше визначають логістичну політику підприємств. До них належать точність поставок, відповідність графікам, обов'язковість маркування, дотримання температурних умов, відсутність пересортиці та висока якість обслуговування. Порушення цих вимог може призвести до штрафів і втрати комерційних партнерів.

Особливістю категорії молочних продуктів також є широкий асортимент та різноманіття форматів упаковки. Це ускладнює операції зі зберігання, комплектації та транспортування, вимагаючи від складів належного зонування, а від логістичної системи — точності обробки замовлень.

Ще одним важливим аспектом є технологічна інтеграція виробництва з логістикою розподілу. У харчовій промисловості виробничі графіки визначають обсяги та частоту поставок, що потребує постійної комунікації між підрозділами та автоматизації обміну інформацією.

Для узагальнення ключових характеристик логістики розподілу у харчовій промисловості на рис. 1.4 наведено основні чинники, що визначають її специфіку.



Рис. 1.4. Основні особливості логістики розподілу в харчовій промисловості

Логістика розподілу формується як комплексний процес, що включає складську логістику, транспортне забезпечення, управління замовленнями та інформаційними потоками. Харчові підприємства повинні забезпечити належний контроль на кожному з етапів логістичного ланцюга.

Узагальнена послідовність логістичних етапів доставки харчової продукції наведена на рис. 1.5.

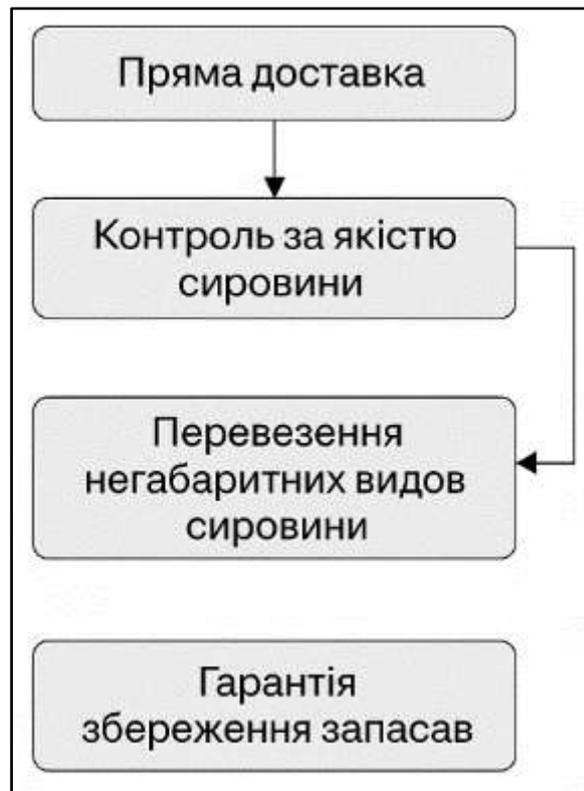


Рис. 1.5. Узагальнена схема розподілу харчової продукції

Логістика підприємств харчової промисловості характеризується комплексністю, високою відповідальністю за дотримання санітарно-гігієнічних норм, залежністю від виробничих процесів та необхідністю забезпечення стабільного рівня логістичного сервісу. Ефективність такої логістики є ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, особливо у сегменті молочної продукції та дитячого харчування [42].

Ефективна система розподілу є ключовим елементом логістичної діяльності підприємств харчової промисловості, оскільки визначає своєчасність та якість поставок, рівень логістичного сервісу та здатність підприємства відповідати вимогам торговельних мереж і кінцевих споживачів. У сучасних умовах інтенсифікації ринкових процесів, посилення конкуренції та зростання вимог до харчової безпечності організація логістики розподілу повинна базуватися на системному, технологічно досконалому та економічно обґрунтованому підході [44].

Одним із фундаментальних принципів організації розподілу є комплексність, яка передбачає узгоджене функціонування всіх підсистем логістики: складської, транспортної, інформаційної та сервісної. Взаємодія між ними забезпечує безперервність логістичного процесу та мінімізацію витрат. Комплексність означає необхідність розглядати логістичний ланцюг як єдину систему від виробництва до кінцевого споживача.

Другим важливим принципом є оптимальність, що передбачає вибір найраціональніших шляхів переміщення готової продукції з урахуванням географічних особливостей, частоти поставок, вимог клієнтів та економічних витрат. Оптимізація пов'язана з маршрутизацією транспорту, мінімізацією простоїв, скороченням часу комплектації замовлень та зменшенням складських витрат.

Третім принципом виступає гнучкість, тобто здатність логістичної системи швидко адаптуватися до змін попиту, сезонних коливань, форс-мажорних ситуацій та коливань виробничих обсягів. У харчовій промисловості гнучкість є критичним чинником, оскільки дозволяє оперативно реагувати на скорочення термінів придатності продукції, необхідність реалізації акцій та забезпечення нових точок збуту.

Четвертим принципом є точність і надійність, що означає дотримання погоджених строків поставок, відповідність обсягу замовлення, відсутність браку, збереження товарного вигляду продукції під час транспортування. Дотримання принципу точності є ключовою вимогою торговельних мереж і великих дистриб'юторів.

П'ятий принцип — інформаційна прозорість, яка полягає у забезпеченні своєчасного обміну даними між логістичними ланками. Сучасні системи CRM, TMS, WMS дають можливість відслідковувати рух товарів, формувати електронні накладні, контролювати температуру в рефрижераторах та аналізувати ефективність транспортних маршрутів.

Шостий принцип — економічність, що передбачає досягнення максимальної ефективності логістичних операцій за мінімальних витрат. Це

стосується оптимізації кількості транспорту, обсягів партій, використання тари, паливно-енергетичних ресурсів, скорочення зворотних перевезень та мінімізації логістичних ризиків.

Для систематизації принципів організації ефективної логістики розподілу наведемо їх узагальнену структуру у вигляді блок-схеми (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Основні принципи організації ефективної системи розподілу

У контексті харчової промисловості організація логістики розподілу також базується на принципі збереження якості продукції. Це означає, що кожна операція — від складування до доставки — має відповідати вимогам HACCP, ISO та санітарним нормам. У молочній промисловості додатковим елементом є контроль температурних режимів на всіх етапах логістичного процесу, що дозволяє забезпечити безпечність і стабільність якості продукції.

Особливу роль у формуванні ефективної системи розподілу відіграє вибір типу дистрибуційної моделі. У теорії логістики найпоширеніші такі моделі:

- централізована дистрибуція, коли поставки здійснюються зі складу підприємства;
- децентралізована дистрибуція, за якої використовуються регіональні склади або логістичні центри;
- змішана модель, що поєднує елементи обох систем.

Кожна з них має свої переваги та недоліки, а вибір моделі залежить від географії ринку, обсягів збуту, характеристик продукції та стратегічних цілей підприємства.

З метою візуалізації різних моделей дистрибуції на рис. 1.7 наведено їх структурне порівняння.



Рис. 1.7. Моделі організації дистрибуції

Ефективність системи розподілу досягається за умови дотримання принципів її організації та правильного вибору дистрибуційної моделі, що відповідає потребам ринку та можливостям підприємства. Оптимальна логістична система дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання, підвищити надійність поставок, забезпечити збереження якості продукції та сформувані конкурентні переваги на ринку.

1.3. Концепції та моделі стратегічного вдосконалення виробництва та збутової логістики

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог споживачів ефективність виробничої системи підприємства набуває стратегічного значення. Для харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, результативність виробничої діяльності визначає можливості підприємства забезпечити стабільність якості продукції, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та забезпечити інтеграцію з логістичними процесами. Тому розгляд сучасних концепцій удосконалення виробничих систем є ключовим елементом формування теоретичного підґрунтя дослідження.

Першою з найбільш поширених концепцій є Lean Production (ощадливе виробництво) — система управління, спрямована на мінімізацію втрат, підвищення цінності для споживача та оптимізацію виробничих потоків. Lean передбачає раціональне використання ресурсів, скорочення простоїв, запровадження візуального контролю, удосконалення операційних процедур і постійне вдосконалення процесів. У харчовій промисловості Lean дає можливість зменшити втрати сировини, оптимізувати час виробничих циклів та скоротити обсяги браку.

Другою концепцією є Kaizen, що базується на принципі безперервного вдосконалення. На відміну від масштабних реформ, Kaizen передбачає поступові покращення, що впроваджуються працівниками на всіх рівнях. Для підприємств харчової галузі ця концепція є особливо ефективною завдяки можливості швидкого коригування операційних процедур, покращення санітарних практик та вдосконалення операційної дисципліни.

Третьою концепцією виступає Just-in-Time (JIT) — метод організації виробництва, що спрямований на скорочення запасів та узгодження виробничих процесів із реальним попитом. Застосування JIT дозволяє зменшити витрати на зберігання, підвищити ритмічність виробництва та прискорити оборотність ресурсів. Для молочної промисловості, де продукти швидко псуються, впровадження JIT дає змогу уникнути надлишкових запасів і забезпечити своєчасне постачання продукції до логістичних ланок.

Четвертою сучасною концепцією є TQM (Total Quality Management) — система тотального управління якістю, що передбачає безперервне вдосконалення продукту та процесів, орієнтацію на споживача, залучення персоналу та використання стандартизованих процедур управління якістю. У харчовій промисловості TQM тісно пов'язана з HACCP, ISO 9001 та іншими сертифікаційними системами, які регламентують технологічні процеси, контроль якості та безпечність продукції.

П'ятою концепцією виступає цифрова трансформація виробництва (Industry 4.0). Вона охоплює автоматизацію технологічних ліній, застосування сенсорів, інтегрованих систем моніторингу, використання хмарних технологій, Big Data та штучного інтелекту для управління виробничими процесами. У харчовій галузі це дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити точність процесів, контролювати якість у реальному часі та зменшити витрати.

Шостою концепцією є гнучкі виробничі системи (Flexible Manufacturing Systems), що забезпечують можливість швидкого переобладнання технологічних ліній, зміни рецептур та адаптації до нових вимог споживачів. В умовах зростання асортименту молочної продукції гнучкість виробництва дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни.

Сьомою концепцією є концепція екологічної відповідальності (Green Manufacturing), яка набуває значного поширення у всіх галузях, включно з харчовою. Її суть полягає у мінімізації негативного впливу на довкілля, економії енергоресурсів та зменшенні утворення відходів. Для молочної промисловості особливо актуальним є впровадження ресурсозберігаючих технологій, модернізація систем очищення стічних вод, заміна пакувальних матеріалів на біорозкладні.

Для систематизації сучасних концепцій удосконалення виробничих систем на рис. 1.8 наведено їх узагальнену класифікацію.

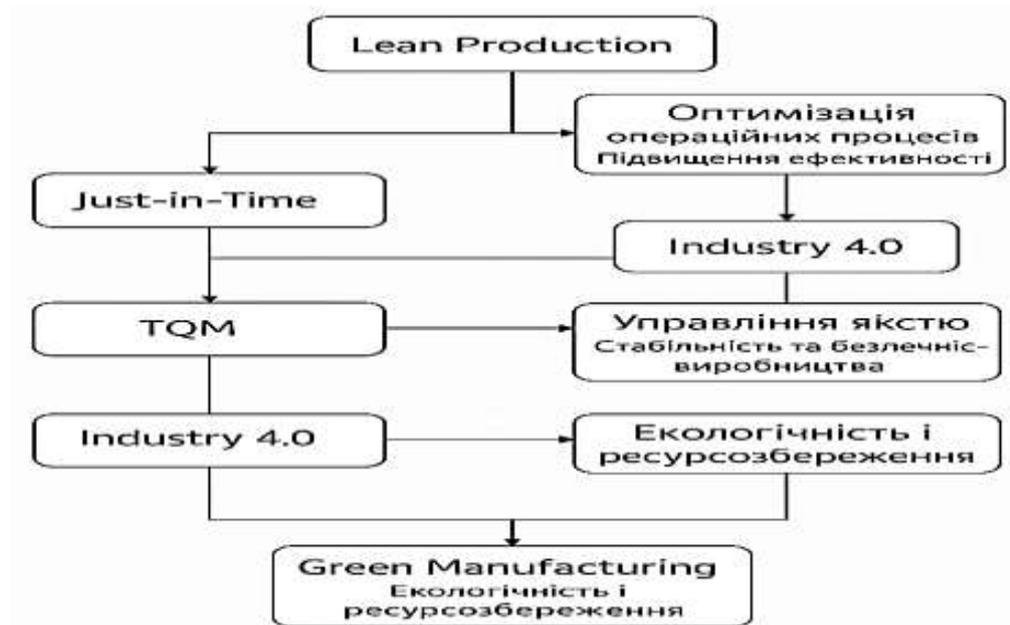


Рис. 1.8. Сучасні концепції вдосконалення виробничих систем

Сучасні тенденції також передбачають інтеграцію кількох концепцій одночасно. Так, Lean та Kaizen забезпечують безперервне вдосконалення, JIT — скорочення запасів, а Industry 4.0 — цифрову підтримку всіх етапів виробництва. Комбіноване використання концепцій формує комплексний підхід до розвитку виробничої системи та дає змогу підприємству забезпечити стратегічні переваги.

Оскільки логістика та виробництво взаємопов'язані, удосконалення виробничої системи повинно передбачати інтеграцію з логістичними потоками. На рис. 1.9 подано узагальнену модель взаємодії виробництва та логістики при впровадженні сучасних концепцій удосконалення.



Рис. 1.9. Модель інтеграції виробничої системи та логістики

Сучасні концепції вдосконалення виробничих систем створюють основу для формування стратегічної операційної моделі підприємств харчової промисловості. Вони дозволяють адаптувати процеси до вимог ринку, забезпечити гнучкість, підвищити якість та оптимізувати витрати. У наступному підрозділі буде розглянуто моделі стратегічної оптимізації логістики розподілу та їх застосування у харчовій промисловості.

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості стратегічна оптимізація виробничих і логістичних процесів є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до динамічних змін ринку. Підвищення ефективності операційних систем, скорочення витрат, зростання гнучкості та забезпечення стабільної якості продукції можливі лише за умови використання науково обґрунтованих моделей стратегічного вдосконалення. Моделі стратегічної оптимізації охоплюють як внутрішні виробничі процеси, так і зовнішню логістичну інфраструктуру, інтегруючи їх у єдину систему.

Однією з найбільш поширених є модель процесно-орієнтованого управління (Process-Based Management). Вона розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких спрямований на створення доданої вартості. Оптимізація досягається шляхом чіткого визначення ключових операцій, встановлення показників ефективності та стандартизації процедур. Для підприємств харчової промисловості ця модель є ефективною завдяки можливості мінімізувати ризики помилок, стандартизувати технологічні процеси та забезпечити простежуваність якості продукції.

Особливе значення має модель безперервного вдосконалення (Continuous Improvement Model), яка базується на циклі PDCA (Plan – Do – Check – Act). Вона передбачає безперервну оцінку результатів діяльності, пошук резервів підвищення ефективності, впровадження коригувальних заходів та систематичний контроль їх результативності. Застосування моделі PDCA у

молокопереробній галузі сприяє зменшенню простоїв обладнання, скороченню кількості технологічних відхилень, підвищенню продуктивності праці та покращенню логістичної дисципліни.

Ще однією важливою моделлю є SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference), розроблена для аналізу, оптимізації та стандартизації процесів у ланцюгах постачання. SCOR охоплює п'ять ключових компонентів: планування, постачання, виробництво, доставку та повернення продуктів. Для підприємств харчової промисловості SCOR-модель є корисною завдяки можливості комплексної оцінки всього логістичного ланцюга — від закупівлі сировини до постачання готової продукції кінцевому споживачеві. Крім того, SCOR дозволяє порівнювати власні показники підприємства з галузевими стандартами, визначати відхилення та розробляти стратегічні рішення щодо їх усунення.

Значний інтерес становить модель теорії обмежень (Theory of Constraints, TOC), що ґрунтується на ідентифікації «вузьких місць» у виробничому або логістичному процесі. Згідно з TOC, ефективність системи визначається найслабшою її ланкою. Тому оптимізація полягає не у вдосконаленні всіх процесів загалом, а у цілеспрямованому усуненні або пом'якшенні обмежень, які стримують продуктивність. Для підприємств молочної галузі обмеженнями можуть бути вузькі технологічні ділянки, недостатня пропускна спроможність складів, невідповідність транспорту санітарним вимогам або неефективна система збуту. Усунення таких обмежень дозволяє суттєво підвищити загальну результативність.

У сучасній практиці підприємства все частіше орієнтуються на модель інтегрованого планування (Integrated Business Planning, IBP), яка поєднує стратегічне, тактичне та оперативне планування. IBP дозволяє забезпечити синхронізацію виробничих і логістичних процесів, оптимізувати використання ресурсів та прогнозувати попит. Основною перевагою IBP є підвищена точність

прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на комплексному аналізі фактичних даних, ринкових трендів та можливих сценаріїв розвитку.

Дедалі більшого значення набуває модель цифрової трансформації операцій (Digital Operations Model), яка інтегрує автоматизацію, штучний інтелект, Інтернет речей та аналітику великих даних. Використання сучасних цифрових рішень дає можливість відстежувати стан устаткування, керувати потоками в реальному часі, контролювати якість продукції та підвищувати прозорість логістичних процесів. Для підприємств харчової галузі, де точність та безпека є ключовими аспектами, цифрова інтеграція стає невід'ємною частиною стратегічного управління.

Не менш ваговою є модель стратегічного аутсорсингу, яка передбачає передачу частини логістичних чи виробничих функцій зовнішнім підрядникам. Такий підхід дозволяє підприємству зосередитися на основних видах діяльності, зменшити операційні витрати та підвищити гнучкість. Зокрема, аутсорсинг транспортних послуг або складських операцій є поширеною практикою у харчовій промисловості, оскільки дозволяє оптимізувати логістичні витрати та забезпечити високу якість обслуговування.

Важливим інструментом стратегічної оптимізації є модель бенчмаркінгу, яка передбачає порівняння внутрішніх процесів підприємства з найкращими світовими практиками. Бенчмаркінг забезпечує можливість визначення напрямів покращення, оцінки слабких місць та формування реалістичних стратегічних цілей [48].

Моделі стратегічної оптимізації виробничих та логістичних процесів охоплюють широкий спектр підходів — від традиційних інструментів процесного управління до сучасних цифрових технологій. Їх використання дає можливість підприємствам харчової галузі формувати конкурентоспроможні операційні стратегії, підвищувати ефективність та адаптивність, забезпечувати високу якість продукції та стабільність логістичних поставок.

Стратегічне вдосконалення логістики розподілу є ключовим чинником підвищення ефективності функціональної діяльності підприємств, зокрема харчової промисловості, оскільки забезпечує своєчасне задоволення потреб споживачів, оптимізацію витрат, стабільність постачань та зростання конкурентоспроможності. У контексті молокопереробних підприємств логістика розподілу має особливе значення через швидкопливний характер продукції, жорсткі вимоги до санітарних та температурних режимів, а також необхідність підтримання високих стандартів безпечності.

Одним із фундаментальних концептуальних підходів є інтегрований логістичний підхід, який передбачає розгляд системи розподілу як сукупності взаємопов'язаних процесів, що включають складування, транспортування, управління замовленнями, контроль температурних режимів та інформаційний супровід. Інтеграція логістичних та виробничих процесів забезпечує узгодженість між обсягами виробництва і можливостями логістичної інфраструктури, мінімізує втрати часу і ресурсів, підвищує загальну ефективність операційної діяльності.

Другим підходом є процесний підхід, спрямований на виділення ключових процесів логістики розподілу, їх стандартизацію, оптимізацію та визначення показників ефективності. Процесна модель дає можливість формувати чіткі регламенти виконання логістичних операцій, мінімізувати ризики відхилень, забезпечувати контроль за всіма етапами руху продукції та спрощувати взаємодію між підрозділами.

Третій концептуальний підхід пов'язаний із цифровізацією логістики. Використання цифрових рішень — таких як системи управління складом (WMS), транспортом (TMS), системи GPS-моніторингу, електронні накладні, технології штучного інтелекту та аналітики даних — забезпечує прозорість логістичних потоків, точність планування, контроль температурних режимів, оперативне коригування маршрутів та аналіз ефективності транспортних

засобів. Для підприємств харчової промисловості цифровізація є необхідною умовою відповідності європейським стандартам логістичного сервісу.

Четвертим важливим підходом є клієнтоорієнтований підхід, що передбачає адаптацію логістичних процесів до потреб торговельних мереж, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Підприємство має забезпечити точність поставок, відповідність графікам, стабільну якість продукції, наявність актуального асортименту та високий рівень сервісу. Розуміння потреб клієнтів дозволяє формувати гнучкі логістичні рішення, орієнтовані на максимізацію задоволеності покупців.

П'ятий концептуальний підхід — мережева оптимізація, що охоплює вибір структури логістичної мережі, кількості складів, їх розташування, транспортних маршрутів та регіонів обслуговування. Оптимізація логістичної мережі забезпечує мінімізацію витрат на транспортування, скорочення часу доставки та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Застосування методів моделювання дозволяє прогнозувати наслідки змін у мережевій структурі, оцінювати економічну доцільність переходу до централізованої, децентралізованої або змішаної системи дистрибуції [54].

Шостий підхід ґрунтується на управлінні логістичними ризиками, що включає ідентифікацію та аналіз потенційних загроз, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, обробкою продукції та взаємодією з контрагентами. Логістичні ризики особливо критичні для швидкопсувних продуктів, тому підприємства впроваджують комплекс систем контролю температурних режимів, страхування вантажів, резервування транспортних засобів та запасних потужностей.

Окремим напрямом стратегічного вдосконалення логістики розподілу є впровадження зелених логістичних практик, що спрямовані на зменшення шкідливого впливу на довкілля. Це може включати оптимізацію маршрутів для зниження викидів CO₂, оновлення автопарку на енергоефективні моделі, використання багаторазової тари, перехід на екологічні пакувальні матеріали та

впровадження систем енергозбереження на складах. На рис. 1.10 подано узагальнену концептуальну модель стратегічного вдосконалення логістики розподілу.



Рис. 1.10. Концептуальна модель стратегічного вдосконалення логістики розподілу

Таким чином, стратегічне вдосконалення логістики розподілу підприємств харчової промисловості ґрунтується на поєднанні технологічних, організаційних та управлінських підходів. Ефективна логістична стратегія дозволяє підприємству підвищити стабільність поставок, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування та посилити ринкові позиції.

Висновки до розділу 1

1. Установлено, що операційна діяльність і виробничі процеси підприємств харчової промисловості мають специфічні особливості, пов'язані зі швидкопсувністю продукції, необхідністю суворого дотримання технологічних режимів, високими вимогами до якості та стабільності виробничого циклу. Це зумовлює потребу у системному підході до управління операціями, який забезпечує узгодженість, контрольованість і ефективність

виробничих процесів, а також створює базу для подальшої інтеграції з логістичною діяльністю підприємства.

2. З'ясовано, що логістика розподілу є стратегічно важливим елементом функціонування підприємств харчової галузі, оскільки визначає якість і швидкість доставки продукції, рівень логістичного сервісу та задоволеність споживачів. Особливості швидкопсувних харчових товарів формують підвищені вимоги до організації збутових потоків: підтримання холодого ланцюга, точність поставок, гнучкість логістичної мережі та цифрова прозорість інформаційних потоків. Ефективне управління логістикою розподілу дає можливість мінімізувати втрати, оптимізувати витрати та забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку.

3. Визначено, що стратегічне вдосконалення виробничих та логістичних систем ґрунтується на використанні сучасних концепцій і моделей оптимізації, зокрема Lean, Kaizen, JIT, TQM, Industry 4.0, SCOR-моделі, теорії обмежень та концепцій цифрової трансформації й мережевої оптимізації. Їх застосування створює можливість зниження витрат, підвищення ефективності операцій, поліпшення якості продукції та забезпечення гнучкої, клієнтоорієнтованої системи розподілу. Інтеграція виробничих і логістичних процесів визначена як ключова передумова формування стратегічних переваг підприємств харчової промисловості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПРАТ КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ Комбінат «Придніпровський»

ПРАТ «Комбінат Придніпровський» — один із найбільш технічно оснащених і стабільно функціонуючих переробних підприємств Дніпропетровської області, що спеціалізується на виробництві молочної продукції, масла, кисломолочної групи та сухих молочних сумішей. Підприємство було засноване у 1976 році, акціоноване у 1995 році та на сьогодні входить до числа провідних виробників молочної продукції в Україні. Його торгові марки — «Злагода», «Лінія життя» та «Любимчик» — впізнавані та представлені на регіональному та національному ринках, а окремі види продукції експортуються до Молдови, країн Балтії та інших ринків.

Основний вид діяльності підприємства відповідає КВЕД 10.51 «Перероблення молока, виробництво масла та сиру». Додатково підприємство здійснює виробництво дитячого харчування, неспеціалізовану оптову та роздрібну торгівлю продуктами харчування, надає послуги складського господарства та транспортної логістики. Наявність власної акредитованої лабораторії та сертифікованої системи управління якістю за ISO 9001 забезпечує стабільну відповідність продукції національним і міжнародним стандартам безпечності. Організаційний устрій наведено в додатку А.

Підприємство володіє повним циклом переробки молока — від приймання та попередньої обробки сировини до фасування готової продукції. Високий рівень автоматизації та модернізовані виробничі лінії дають можливість виготовляти близько 150 найменувань продукції різного цінового та функціонального призначення.

Однак виробнича діяльність підприємства значною мірою залежить від стану сировинної бази. У 2021–2024 роках на ринку молока спостерігалось зменшення поголів'я корів у сільгосп підприємствах та домогосподарствах, що призвело до погіршення сировинного забезпечення комбінату. Додатковими ускладненнями стали високі ціни на енергоносії, зростання конкуренції зі сторони вітчизняних виробників («Президент», «Рейнфорд», «Біловіт») та зниження купівельної спроможності населення.

Діяльність комбінату охоплює весь цикл операцій — від приймання та первинної обробки сировини до фасування та логістики збуту. Підприємство має власну акредитовану лабораторію, що забезпечує жорсткий контроль якості, а система менеджменту якості сертифікована відповідно до вимог УкрСЕПРО.

Разом з тим підприємство функціонує в складних умовах: нестабільність постачання молока, зростання конкуренції, подорожчання енергоносіїв, зміна споживчих уподобань та загальне зниження купівельної спроможності населення формують зовнішні виклики. Саме тому аналіз виробничих і фінансових результатів за 2021–2024 рр. має важливе значення для обґрунтування подальшої стратегії операційного та логістичного розвитку.

У таблиці 2.1 наведено поглиблену аналітику виробництва ключових груп продукції з розрахунком абсолютних змін та темпів зростання.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва основних видів продукції ПРАТ «Комбінат Придніпровський» у 2021–2024 рр.

Показник	2021, т	2024, т	Абсолютна зміна	Темп зміни, %
Цільномолочна продукція – всього	8156,5	5182,7	–2973,8	63,5 %
Кисломолочна продукція – всього	3691,5	3755,4	+63,9	101,7 %
Масло	620,0	517,9	–102,1	83,5 %
Сметана	2188,6	1820,4	–368,2	83,2 %
Кефір жирний	2573,1	6768,9	+4195,8	263,1 %
Йогурт	375,7	98,5	–277,2	26,2 %

Сирки і сиркова маса	187,2	164,0	-23,2	87,6 %
----------------------	-------	-------	-------	--------

Дані таблиці свідчать про загальне зменшення обсягів традиційної молочної продукції. Найбільше скорочення відбулося у групі цільномолочної продукції, обсяги виробництва якої зменшилися більш ніж на третину. Подібні зміни є характерними для всього молочного ринку України та пов'язані зі спадом поголів'я молочної худоби, нестабільністю сировинних поставок та зміною споживчих уподобань.

Разом із тим на підприємстві спостерігається зростання виробництва кисломолочної групи на 1,7 %, а окремі види продукції демонструють стрімке збільшення обсягів. Зокрема виробництво кефіру зросло більш ніж у 2,6 раза. Така тенденція свідчить про переорієнтацію підприємства на більш популярні та функціональні продукти, які користуються стабільним попитом. Натомість виробництво йогуртів скоротилося у 3,8 раза, що може відображати конкуренцію у преміальному сегменті та зниження купівельної спроможності споживачів.

Загалом аналіз виробничих обсягів свідчить, що підприємство поступово відходить від традиційних низькомаржинальних груп продукції та акцентує увагу на виробництві продуктів із більшою доданою вартістю.

Щоб повністю оцінити результати трансформації виробництва, розглянемо динаміку вартості товарної продукції.

Таблиця 2.2

**Динаміка вартості товарної продукції ПРАТ «Комбінат
Придніпровський», 2022–2024 рр.**

Види продукції	2022, тис. грн	2024, тис. грн	Абсолютна зміна	Темп зміни, %
Масло	147538	171226	+23688	116,0 %
Цільномолочна продукція	94735,2	131824	+37109	139,2 %
Кисломолочна продукція	379014	570802	+191788	150,9 %
Сирки і сиркова маса	164002	278585	+114583	170,4 %
Майонез	11821,6	20871,2	+9050	176,6 %
Соки – всього	64405,6	129628	+65122,4	200,9 %
Вартість товарної	752797	1089894	+336097	144,8 %

продукції, всього				
-------------------	--	--	--	--

Як видно з таблиці, у фінансовому вимірі підприємство демонструє значно кращі результати, ніж у натуральних обсягах. У 2024 році загальна вартість товарної продукції збільшилася на 44,8 % порівняно з 2022 роком. Це зростання забезпечили, насамперед, кисломолочні продукти, сиркова та десертна продукція, а також група соків. Саме ці позиції формують основний внесок у дохід підприємства та є найбільш перспективними в умовах нестабільного ринку молока.

Слід відзначити, що навіть за умови падіння виробництва масла, його грошовий обсяг реалізації збільшився на 16 %, що відповідає загальній тенденції зростання роздрібних цін на вершкову продукцію. Значний приріст доходів у сегменті соків свідчить про активний розвиток збутових напрямів та розширення асортиментної лінійки.

Для наочного відображення загальної тенденції зміни вартості товарної продукції наведено графік.

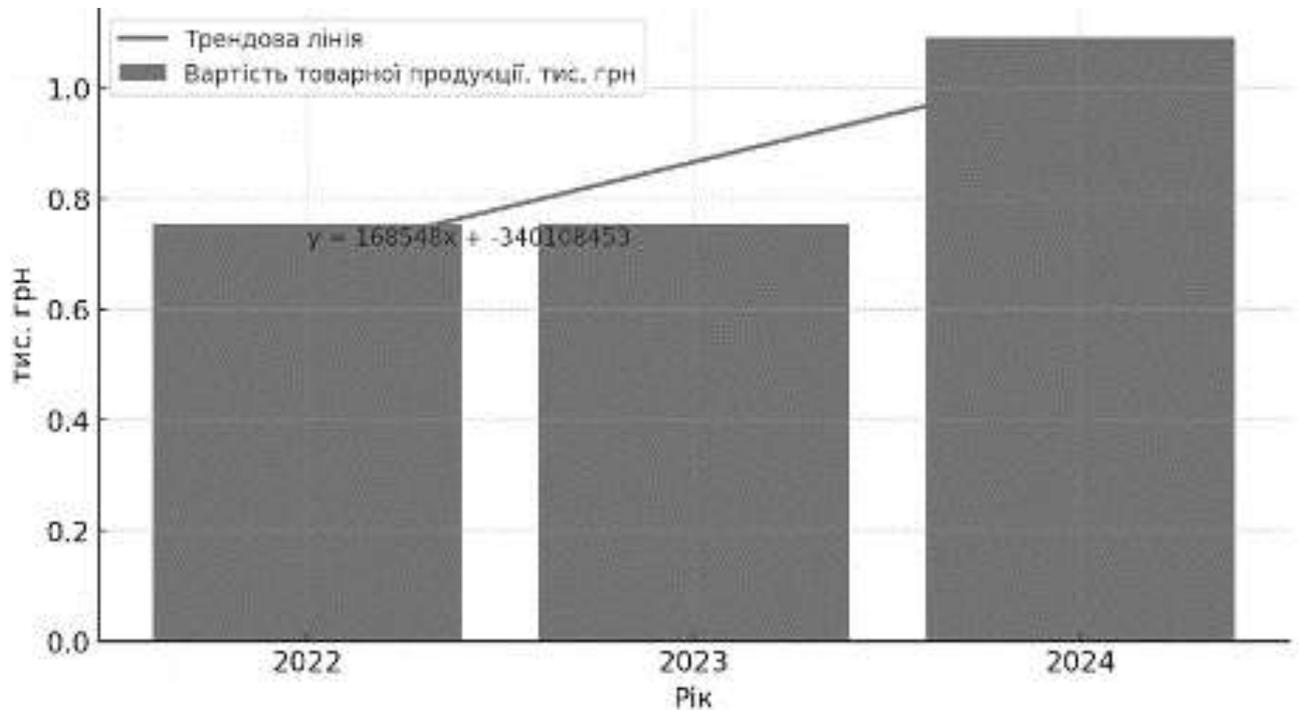


Рис. 2.1. Динаміка вартості товарної продукції ПРАТ «Комбінат Придніпровський», 2022–2024 рр.

Графічна інтерпретація відображає стабільність у 2022–2023 роках і різкий підйом у 2024-му. Такий ріст став результатом структурних змін у виробничій програмі, оновлення технологічних ліній і переорієнтації на продукти з більш високою рентабельністю. Лінія тренду підтверджує позитивну динаміку, а рівняння регресії $y = 168548x - 340108453$ відображає середню тенденцію збільшення значення показника з кожним наступним роком.

Можна зазначити, що підприємство демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх викликів шляхом модернізації виробництва, оптимізації асортименту та розвитку тих сегментів продукції, які забезпечують найбільшу додану вартість. Незважаючи на певне скорочення фізичних обсягів виробництва, фінансові результати підтверджують високу операційну ефективність комбінату, що створює підґрунтя для подальшого удосконалення його логістичних і виробничих процесів. Для наочного відображення тенденцій сформовано графічну інтерпретацію, що ілюструє зміни за основними видами продукції (рис. 2.2).

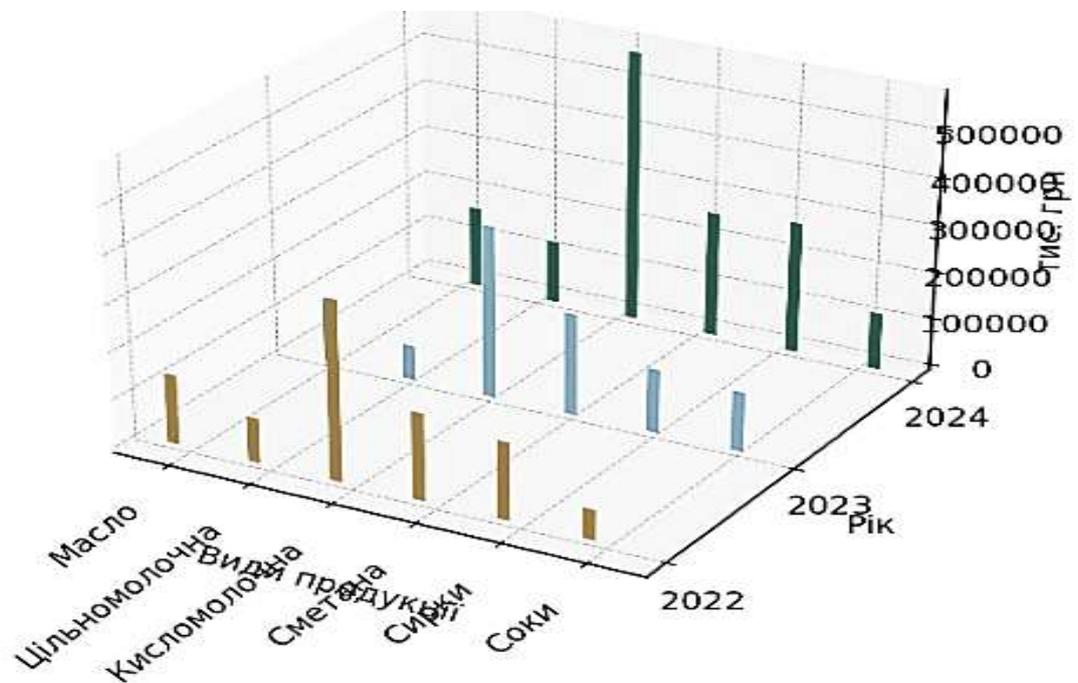


Рис. 2.2. Діаграма динаміки обсягів товарної продукції

Можна стверджувати, що виробнича діяльність ПРАТ «Комбінат Придніпровський» характеризується позитивною тенденцією до зростання, особливо у сегментах продуктів з високою доданою вартістю. Підприємство активно адаптується до ринкових умов, модернізує асортиментну політику та оптимізує внутрішні процеси. Це створює передумови для підвищення ефективності операційного менеджменту, зміцнення ринкових позицій та формування стабільної бази для подальших інвестицій у розвиток виробництва та логістики.

Оцінювання виробничих потужностей є одним із ключових елементів аналізу операційної діяльності підприємства, оскільки саме від рівня технічного оснащення, гнучкості ліній та ступеня їх завантаження залежить конкурентоспроможність, ритмічність виробництва й можливість задовольняти зростаючий попит на продукцію. ПРАТ «Комбінат Придніпровський» — одне з найстаріших та найбільших молокопереробних підприємств регіону, що володіє багатопрофільною виробничою структурою та розвинутою технологічною інфраструктурою. Наявність декількох виробничих цехів різної спеціалізації дозволяє підприємству одночасно працювати у широкому продуктовому діапазоні: від цільномолочної продукції та сирів до порошкових сумішей, вершкового масла, дитячого харчування і продуктів тривалого зберігання.

У структурі підприємства функціонує шість основних виробничих підрозділів, кожен з яких має різний рівень потужностей та відрізняється за технологічним навантаженням. Дані про їхню фактичну завантаженість наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Завантаженість виробничих потужностей ПРАТ «Комбінат Придніпровський», 2024р.

№	Виробничий цех	Тривалість зміни, год	Проектна потужність, т/зм	Фактичний обсяг переробки, т/зм	Рівень використання потужностей, %
1	Цільномолочний	12	210,0	63,0	30
2	Цех розливу	12	43,4	17,4	40

3	Сирний	12	9,6	1,4	15
4	Маслометанний	12	14,0	3,5	25
5	Цех дитячого харчування	12	5,0	0,5	10
6	Продуктів довготривалого зберігання	12	30,6	7,5	25

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве недозавантаження виробничих потужностей в 2024 році, що є типовою проблемою молокопереробних підприємств України. Найвищий рівень використання встановлено у цеху розливу (40 %), що зумовлено стабільним попитом на пастеризоване молоко та рідкі кисломолочні продукти. Натомість найнижчий показник спостерігається у цеху дитячого харчування — лише 10 %, попри наявність сучасних технологічних ліній та високий потенціал цього сегмента. Це свідчить про необхідність активізації асортиментної політики та маркетингових заходів для розширення збуту продукції у скляній тарі й категорії дитячого харчування.

Значний резерв потужностей спостерігається також у сирному та маслометанному цехах, де завантаження становить 15 % та 25 % відповідно. Це пояснюється як обмеженістю пропозиції високоякісної сировини, так і високими енергетичними витратами на виробництво цих продуктів, що робить їх менш рентабельними у періоди цінових коливань на молоко-сировину. Цільномолочний цех, який є основою виробничого процесу й формує базову групу товарів (молоко, кефір, ряжанка, сметана), також задіяний лише на третину своїх технічних можливостей. Така ситуація вказує на структурні диспропорції між наявними виробничими ресурсами та фактичними ринковими можливостями підприємства.

Для наочного відображення ступеня використання потужностей побудовано графічну ілюстрацію у вигляді горизонтальної діаграми завантаження (рис. 2.3), що дозволяє порівняти інтенсивність роботи різних цехів та виявити найбільш перспективні напрямки для модернізації чи розширення.

Окремої уваги заслуговує оптимізація потоків сировини та внутрішньоцехових логістичних операцій. Значні резерви потужностей означають, що підприємство має можливість нарощувати обсяги виробництва без додаткових капіталовкладень, за умови підвищення ефективності забезпечення молочною сировиною, удосконалення системи планування виробництва та скорочення простоїв. Особливо актуальним є впровадження принципів Lean Manufacturing, передусім методів SMED та 5S, що дозволить скоротити час переналагодження ліній і підвищити фактичну продуктивність обладнання.

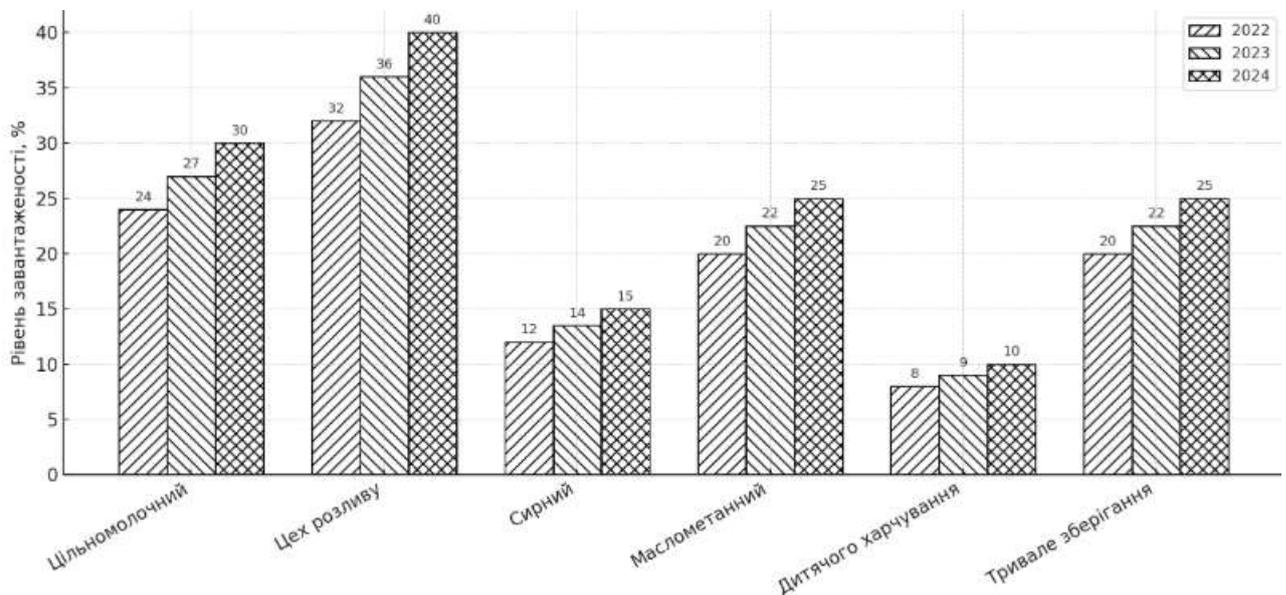


Рис. 2.3. Динаміка рівня завантаженості виробничих потужностей ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Загалом оцінка виробничих потужностей показує, що підприємство має значний невикористаний потенціал, який може бути реалізований через модернізацію технологій, активізацію збутової політики та розширення асортименту. Рациональне використання наявних можливостей сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності, покращенню рентабельності та зміцненню позицій комбінату на ринку молочної продукції.

Оцінювання фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Комбінат Придніпровський» є ключовим елементом комплексного аналізу операційної ефективності підприємства та його здатності забезпечувати стійкий розвиток у

динамічному конкурентному середовищі. Молокопереробна галузь України нині зазнає суттєвого впливу зовнішніх економічних факторів, включаючи подорожчання енергоресурсів, обмеженість сировинної бази, зростання монополізації окремих сегментів ринку та зміни споживчих уподобань. У таких умовах фінансові показники підприємства стають основою оцінки результативності виробничої, логістичної та маркетингової політики.

Фінансові результати ПРАТ «Комбінат Придніпровський» за 2022–2024 роки свідчать про збереження загальної позитивної тенденції до зростання доходів і прибутковості, хоча окремі відносні показники демонструють певне зниження, що пов'язано з підвищенням собівартості готової продукції та впливом зовнішніх ринкових чинників. Для детального розгляду динаміки ключових показників сформовано таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансових показників ПРАТ «Комбінат Придніпровський» у 2022–2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
<i>А. Показники прибутковості</i>						
А.1	Дохід від реалізації, тис. грн	998760	1076880	1193640	+194880	+19,51
А.2	Чистий прибуток, тис. грн	113400	120780	133200	+19800	+17,46
А.3	Рентабельність активів, %	7,07	6,52	7,13	-0,94	-10,36
А.4	Рентабельність власного капіталу, %	19,0	18,4	17,8	-1,20	-6,32
А.5	Рентабельність продажів, %	25,0	24,1	23,5	-1,50	-6,00
<i>Б. Показники ділової активності</i>						
Б.1	Оборотність активів, разів	4,60	4,55	4,48	-0,12	-2,61
Б.2	Оборотність запасів, разів	17,0	16,8	16,2	-1,00	-5,81
Б.3	Середній період інкасації дебіторської заборгованості, дні	10,5	10,0	9,3	-1,2	-11,43
Б.4	Період оплати кредиторської заборгованості, дні	12,8	12,3	14,3	+1,5	+11,72

За аналізований період підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання доходу від реалізації продукції: обсяг продажів підвищився майже на 195 млн грн, що становить +19,51 %. Така позитивна динаміка свідчить про розширення ринку збуту, зростання попиту на продукцію торгових марок «Злагода», «Лінія життя» та «Любимчик», а також про покращення товарної політики підприємства.

Показники чистого прибутку також мають позитивну динаміку (+17,46 %), що свідчить про підвищення ефективності діяльності та контроль над витратами навіть попри загальний ріст енергетичних тарифів і собівартості сировини.

Водночас аналіз рентабельності демонструє зворотні тенденції. Рентабельність активів зменшилася на 0,94 п.п., а рентабельність власного капіталу — на 1,20 п.п. Це вказує на певний дисбаланс між темпами приросту прибутку та активів, а також на можливу потребу оптимізації інвестиційних рішень.

Рентабельність продажів знизилася на 6 %, що може бути наслідком підвищення виробничих витрат, зміни структури асортименту або цінового тиску з боку конкурентів.

Показники ділової активності свідчать про незначне уповільнення оборотності ресурсів. Оборотність запасів зменшилася на 5,81 %, що може бути пов'язано з певним накопиченням готової продукції або сезонними коливаннями попиту. Водночас позитивним є скорочення строків погашення дебіторської заборгованості (-11,43 %), що зміцнює ліквідність і зменшує ризик виникнення прострочених боргів.

Період оплати кредиторської заборгованості збільшився майже на 12 %, що може свідчити про покращення переговорної позиції підприємства щодо постачальників або про тимчасові фінансові труднощі.

Узагальнюючи динаміку фінансових показників, можна виділити як позитивні, так і негативні тренди, які адаптовано у вигляді концептуального графічного моделювання (рис. 2.4).

Графічна модель дозволяє візуально порівняти ключові фінансові тенденції. До позитивних слід віднести:

- зростання доходу та прибутку, що формує фінансову основу для модернізації виробництва;
- скорочення дебіторської заборгованості, що підвищує ліквідність;
- зростання фінансової гнучкості, оскільки підприємство розширює можливості маневрування між власними та позиковими коштами.

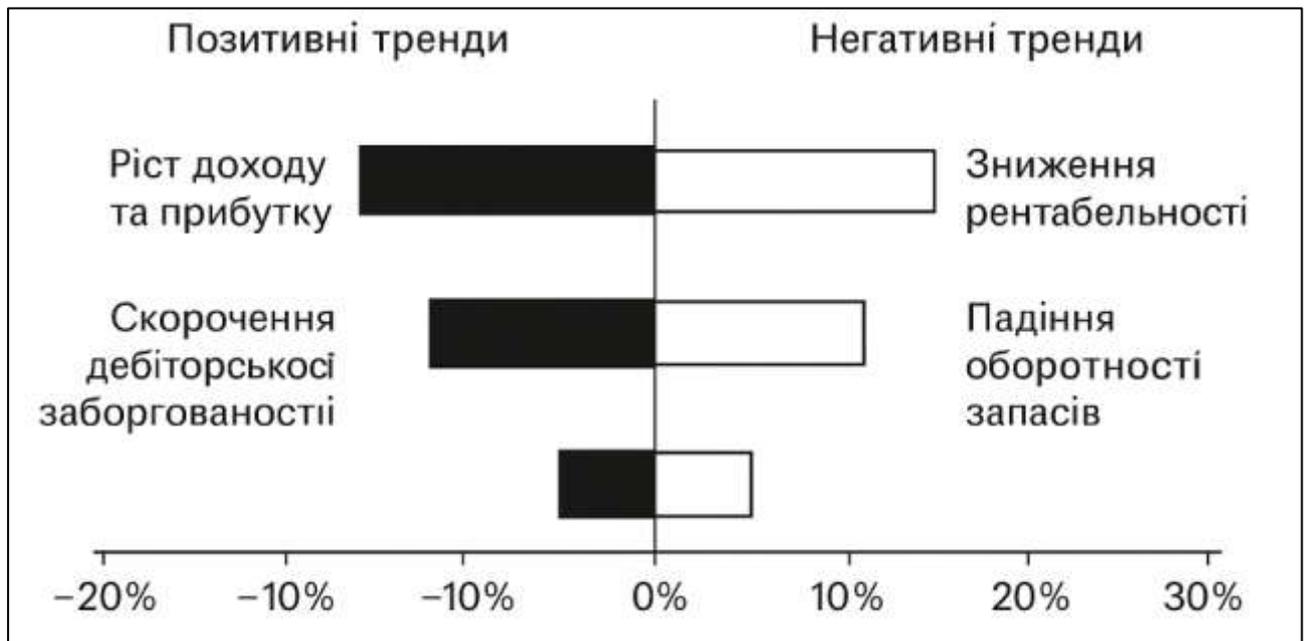


Рис. 2.4. Узагальнена динаміка фінансових показників ПРАТ «Комбінат Придніпровський» у 2022–2024 рр.

Водночас негативними залишаються такі фактори:

- зниження рентабельності, що зменшує інвестиційну привабливість;
- уповільнення оборотності запасів, що може свідчити про недосконалість логістичних процесів.

Таким чином, загальна фінансова динаміка відображає стійку позицію підприємства на ринку, але вимагає цілеспрямованих управлінських дій щодо підвищення рентабельності та оптимізації оборотного капіталу.

2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства

Ефективне функціонування виробничо-логістичної системи є одним з ключових параметрів конкурентоспроможності ПРАТ «Комбінат Придніпровський», оскільки підприємство працює з продукцією, що має короткі терміни придатності, високі вимоги до санітарних норм та складну багатостадійну технологію виробництва. Логістичні процеси підприємства охоплюють постачання сировини, внутрішньовиробничі переміщення, складську інфраструктуру, транспортування та систему збуту. Для більш глибокої характеристики розглянемо основні елементи логістики підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Основні логістичні процеси ПРАТ «Комбінат Придніпровський» та їх характеристика

Логістична підсистема	Характеристика	Особливості та проблеми
Постачання сировини	Регулярний прийом молока від фермерів та власної сировинної бази	Залежність від сезонності, зменшення поголів'я ВРХ, потреба у JIT-підході
Виробнича логістика	Забезпечення безперервного циклу: пастеризація, сепарування, заквашування, сушіння	Потреба в точному плануванні ліній та контролі мікроклімату
Складська логістика (готова продукція)	Холодильні склади різних температурних режимів	Необхідність мінімізувати запаси через короткий термін придатності
Логістика розподілу	Доставка у торгові мережі, оптові канали, експорт	Зростання вимог клієнтів до частоти поставок
Транспортна логістика	Власний автопарк + орендований транспорт	Високі витрати на паливо, необхідність оптимізації маршрутів
Інформаційна логістика	Використання елементів автоматизації, контроль відвантажень	Потреба в поглибленій цифровізації та інтеграції систем

Після аналізу структури логістичних процесів доцільно представити їх у вигляді узагальненої графічної схеми, яка ілюструє взаємозв'язок основних логістичних потоків підприємства.

Підприємство має розгалужену й функціональну логістичну систему, проте вона стикається з низкою викликів:

- висока залежність від нестабільності ринку сировини;
- потреба в більш точному плануванні виробничих ліній;
- необхідність скорочення запасів готової продукції;
- збільшення витрат на транспортування;
- недостатня цифровізація складських і збутових процесів.

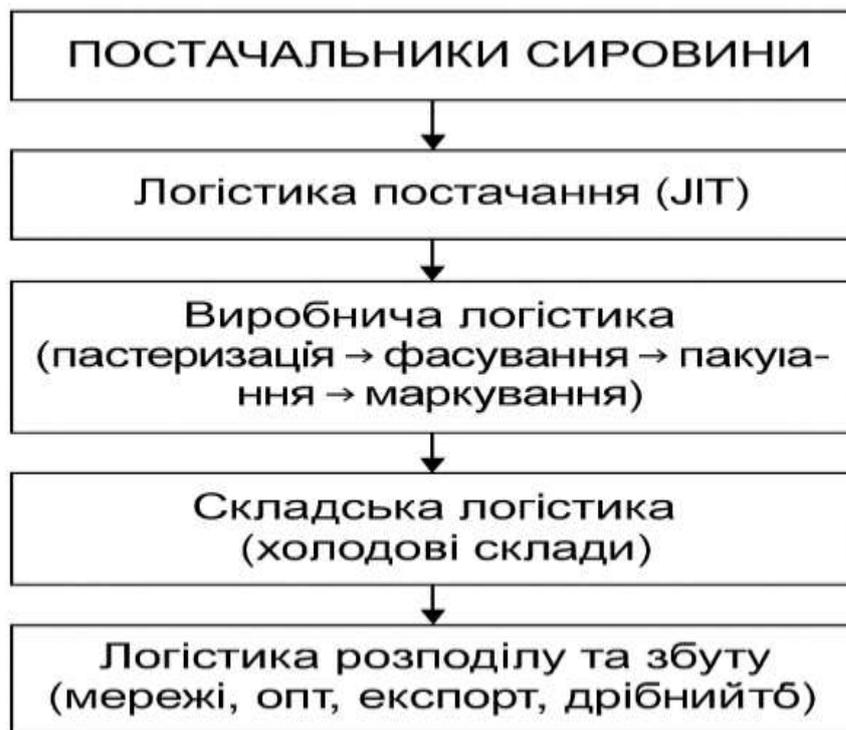


Рис. 2.5. Узагальнена схема логістичної системи ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Узагальнюючи, можна констатувати, що логістична система ПРАТ «Комбінат Придніпровський» є достатньо розвиненою, але потребує стратегічного вдосконалення, передусім у напрямках оптимізації витрат, цифрової трансформації та підвищення точності управління потоками.

Забезпечення стабільної та високої якості продукції є одним із ключових факторів конкурентоспроможності ПРАТ «Комбінат Придніпровський». Це

особливо важливо для молокопереробного підприємства, де коливання у якості сировини, сезонні зміни та технологічні ризики безпосередньо впливають на кінцевий результат. Тому контроль якості здійснюється на всіх стадіях виробничого циклу — від приймання молока до випуску готової продукції.

Для оцінки динаміки показників, що характеризують рівень забезпечення якісної сировини та вплив сезонності на стабільність виробництва, було систематизовано ключові параметри приймання молока, його структури за видами постачальників та середньоденного завозу. На основі вихідних даних сформовано узагальнену таблицю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників забезпечення підприємства молочною сировиною та її якісної структури

Показник	2021	2022	2023	2024	Δ 2024/ 2021, %	
Загальний обсяг завезеної сировини, т	37462,7	36405,5	35398	36946	98,6	
Постачання від спеціалізованих ферм, т	29333,3	31272,3	25168	30813	105,0	
Частка спеціалізованих ферм, %	78,3	85,9	71,1	83,4	+5,1	
Середньоденний завіз молока, т	214,7	238,5	219,6	232,6	108,3	
Завіз у зимовий період, т	120,79	123,78	110,68	126,17	104,4	
Частка ферм у зимовий період, %	88,9	89,9	93,9	90,1	+1,2	
Завіз у літній період, т	187,8	229,4	217,8	212,8	113,3	
Частка ферм у літній період, %	69,6	67,8	68,2	71,1	+1,5	

Аналіз таблиці свідчить, що підприємство у 2021–2024 рр. зберігає достатній рівень забезпечення молочною сировиною, хоча загальний обсяг поставок дещо коливається. Важливо зазначити, що частка спеціалізованих ферм у структурі постачань залишається високою, а отже — стабільною з точки

зору якості. Зростання цього показника у 2024 р. на 5,1 % до рівня 2021 р. означає посилення співпраці з професійними виробниками, що позитивно впливає на безпечність і стандартність сировини.

Сезонні коливання є типовими для молокопереробної галузі, і відповідні зміни відображаються у зимових та літніх обсягах завозу. У зимовий період підприємство отримує менші обсяги молока, але частка спеціалізованих ферм залишається стабільною, що гарантує прогнозовану якість. Літній період характеризується традиційним загальним зростанням поставок, однак у 2024 році відбулося невелике зниження порівняно з 2023 роком. Це пояснюється ринковими сезонними факторами та зменшенням чисельності поголів'я в окремих регіонах.

Для наочного відображення динаміки змін використано графічну ілюстрацію (рис. 2.6), що допомагає оцінити загальні тренди забезпечення підприємства сировиною та варіації у її структурі.

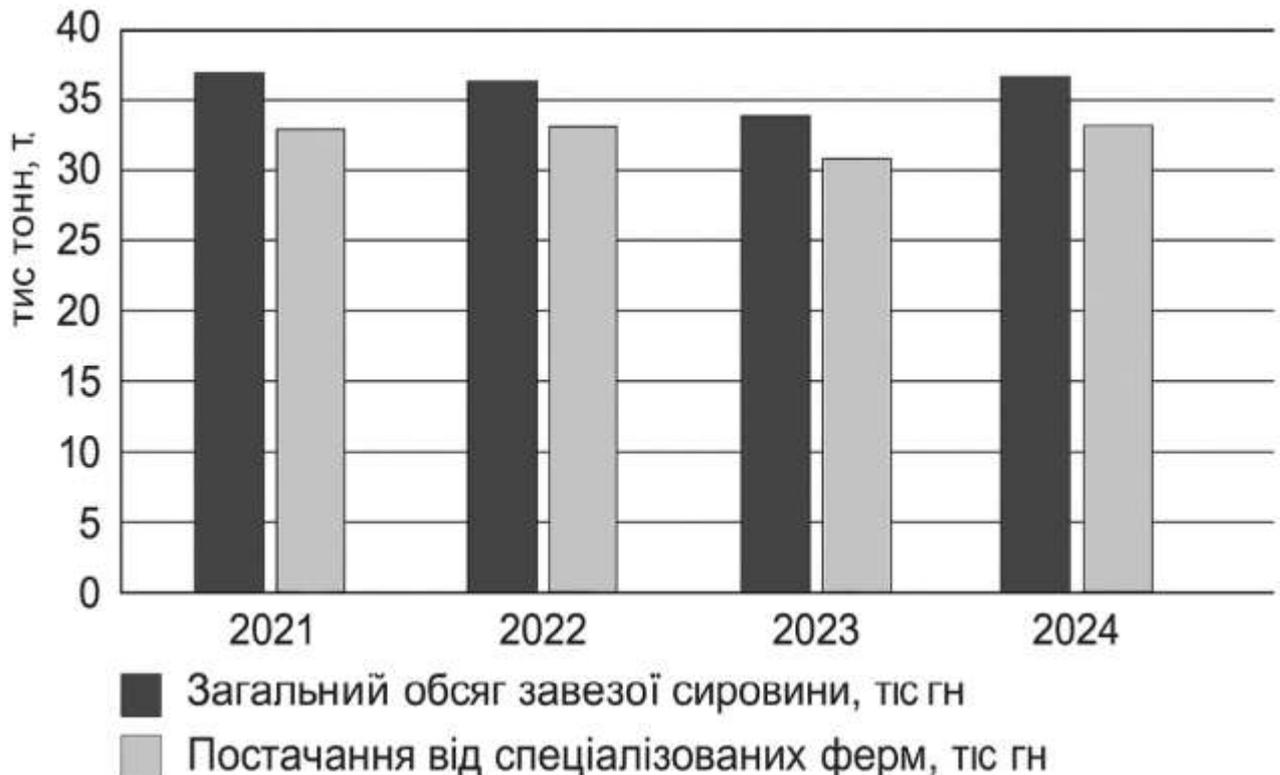


Рис. 2.6. Динаміка забезпечення підприємства молочною сировиною (2021–2024 рр.)

Система контролю якості на підприємстві не обмежується лише аналізом кількості та структури сировини. На ПРАТ «Комбінат Придніпровський» діє комплексна багаторівнева система, що охоплює всі стадії виробництва. Здійснюється постійний вхідний, технологічний та вихідний контроль, а всі лабораторні дослідження виконуються в акредитованій лабораторії.

Схематично система контролю якості відображена на рисунку 2.7, де показано ключові етапи перевірки сировини, контролю технологічних параметрів та тестування готової продукції.



Рис. 2.7. Схема контролю якості на ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Наведена схема демонструє логіку організації контролю: від перевірки сировини на відповідність фізико-хімічним та мікробіологічним показникам — до моніторингу критичних контрольних точок у виробничому процесі та фінального тестування готової продукції. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики потрапляння на ринок некондиційної продукції та формує високий рівень довіри споживачів, що підтверджується репутацією підприємства та його стабільними ринковими позиціями.

Забезпеченість підприємства ключовими виробничими ресурсами — матеріальними, трудовими та технічними — є визначальним чинником

ефективності операційної діяльності ПРАТ «Комбінат Придніпровський». В умовах молокопереробної галузі, де технологічні процеси є безперервними та енергоємними, баланс між достатньою кількістю кваліфікованого персоналу, наявністю сучасного обладнання та стабільним доступом до ресурсів формує передумови конкурентоспроможності підприємства. Саме тому аналіз динаміки трудових і технічних ресурсів за 2022–2024 рр. є важливою складовою оцінки загального стану виробничого потенціалу.

У першу чергу доцільно розглянути забезпеченість трудовими ресурсами, оскільки кадровий потенціал є основою ефективності виробництва в молокопереробній галузі. У 2022–2024 роках на підприємстві спостерігається поступове зростання кількості працівників: з 922 осіб у 2022 р. до 949 у 2023 р. та 957 у 2024 р. Це свідчить про розширення або стабілізацію виробничої діяльності, а також про потребу в залученні персоналу для підтримки технологічних процесів.

Матеріально-технічна база підприємства характеризується обсягом його основних засобів. Загальна вартість основних фондів за аналізований період має тенденцію до скорочення: з 303 692,48 тис. грн у 2022 р. до 252 403,52 тис. грн у 2023 р. та 184 049,28 тис. грн у 2024 р. Це може бути пов'язано з кількома чинниками:

- амортизацією та зносом обладнання,
- вибуттям застарілих активів,
- повільним оновленням техніко-технологічної бази,
- інфляційними та фінансовими обмеженнями.

Для наочності наведемо узагальнюючу таблицю показників забезпечення підприємства ключовими виробничими ресурсами.

У таблиці 2.7 наведено розширений перелік індикаторів забезпеченості підприємства ресурсами, що дозволяє комплексно оцінити зміни у кадровій структурі, технічній базі та рівні оснащеності працівників.

Аналіз наведених даних свідчить, що у 2022–2024 рр. на підприємстві відбулися суттєві структурні зміни в забезпеченні ключовими ресурсами.

Передусім варто відзначити поступове збільшення чисельності персоналу, що зростає з 922 працівників у 2022 р. до 957 у 2024 р. Зростання на 3,8 % може бути пов'язане як з розширенням окремих технологічних напрямів, так і з необхідністю компенсувати дефіцит робочої сили на виробництві. Підприємство є високотехнологічним, тому навіть незначне збільшення кадрів може свідчити про активний розвиток нових виробничих ліній.

Таблиця 2.7

Динаміка забезпечення підприємства основними трудовими та технічними ресурсами у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. зміна 2024/2022	Відн. зміна, %
Кількість працівників, осіб	922	949	957	+35	+3,80
Основні фонди, тис. грн	303692,4	252403,5	184049,2	-119 643,20	-39,40
Фондоозброєність, тис. грн/працівника	329,4	265,9	192,3	-137,1	-41,6
Продуктивність праці, тис. грн товарної продукції на 1 працівника*	815	794	1 138	+323	+39,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	3,1	2,8	4,5	+1,4	+45,2
Коефіцієнт вибуття основних засобів, %	6,9	7,5	9,2	+2,3	+33,3

Відбувається значне скорочення вартості основних фондів — майже на 40% за два роки. Така динаміка може вказувати на високий ступінь фізичного зносу обладнання, його вибуття або недостатній обсяг інвестицій у модернізацію. Для молокопереробної промисловості це є критичним ризиком, адже застаріле обладнання впливає на енергоефективність, якість продукції і здатність підприємства дотримуватися сучасних стандартів виготовлення.

Зниження вартості фондів призвело до суттєвого падіння показника фондоозброєності: з 329,4 тис. грн/особу у 2022 р. до 192,3 тис. грн/особу у

2024 р. Така тенденція свідчить про зменшення кількості технічних засобів, які припадають на одного працівника, що може знижувати загальну продуктивність виробничого циклу. Однак, як видно з таблиці, продуктивність праці все ж зросла на 39,6 %, що пояснюється підвищенням вартості товарної продукції, оптимізацією окремих технологічних процесів та зростанням собівартості сегментів виробництва.

Оцінка технічного стану обладнання також доповнюється показниками коефіцієнтів оновлення та вибуття основних засобів. Коефіцієнт оновлення зріс з 3,1 % до 4,5 %, що може свідчити про помірні інвестиції у модернізацію обладнання. Водночас коефіцієнт вибуття збільшився до 9,2 %, що майже вдвічі перевищує рівень оновлення, — тенденція негативна, оскільки означає поступове старіння технічного парку підприємства.

Для наочної демонстрації динаміки розвитку основних ресурсів побудовано діаграму (рис. 2.8). На ній можна побачити, що, незважаючи на порівняно стабільну чисельність персоналу, технічне забезпечення працівників скорочується, що створює потенційні виробничі ризики для подальшого розвитку підприємства.

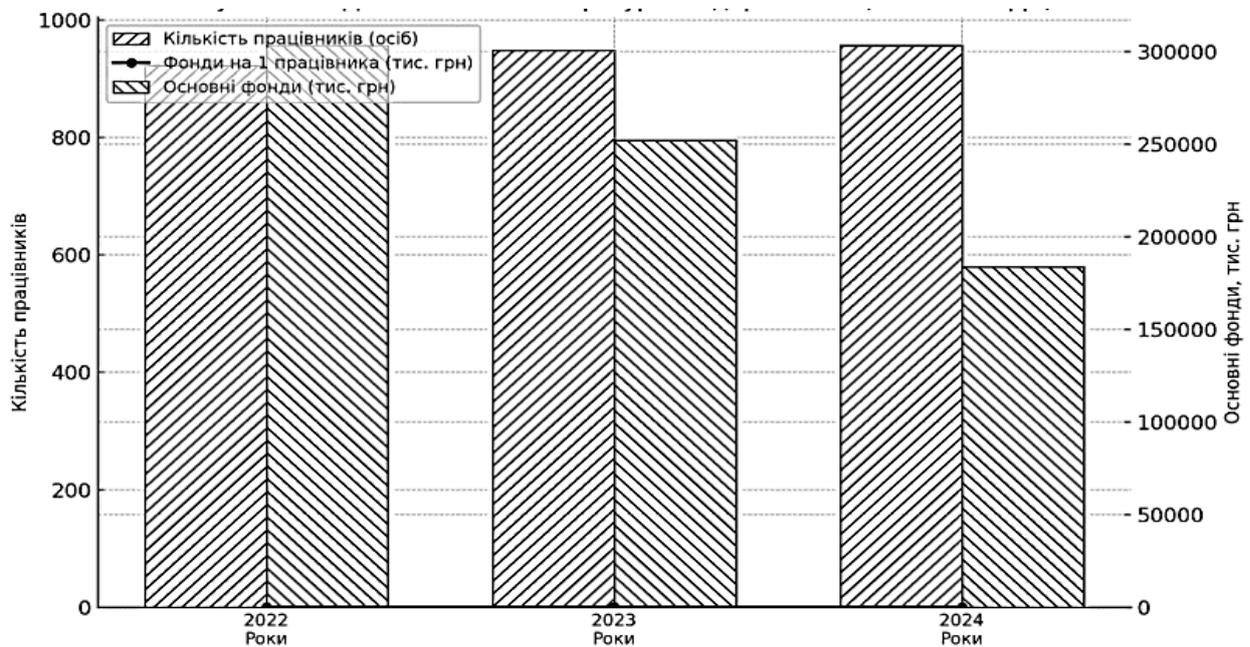


Рис. 2.8. Динаміка основних ресурсів підприємства

Можна стверджувати, що забезпечення підприємства трудовими ресурсами має стабільну позитивну динаміку, проте технічні засоби значною

мірою зношуються та вибувають. У перспективі це може призвести до зниження ефективності операційної діяльності, якщо не буде забезпечено достатній рівень інвестицій у модернізацію та оновлення обладнання. Підприємству доцільно активізувати інвестиційну діяльність, зокрема у напрямку реконструкції виробничих ліній, заміни зношених компонентів та впровадження енергоощадних технологій.

2.3. Оцінка логістики розподілу та системи управління запасами підприємства

Логістична система збуту ПРАТ «Комбінат Придніпровський» є однією з ключових складових операційної діяльності підприємства, оскільки забезпечує своєчасну доставку готової продукції широкому колу споживачів та торговельних партнерів. Умови високої конкуренції на ринку молочної та кисломолочної продукції потребують ефективно організації збутової діяльності, оптимізації маршрутів, надійного контролю температурних режимів та гнучкої взаємодії з клієнтами.

Логістична система підприємства має багаторівневу структуру, до якої входять:

- центральний склад та внутрішньозаводська система навантаження,
- автотранспортний парк для дистрибуції,
- мережа оптових та роздрібних покупців,
- система планування та обліку відвантажень,
- інформаційна підтримка логістичних операцій.

Продукція підприємства реалізується під торговими марками «Злагода», «Лінія життя» та «Любимчик», що формує широкий асортимент і вимагає гнучкого управління логістичними потоками відповідно до індивідуальних потреб кожної групи товарів. У структурі клієнтів присутні національні торговельні мережі, регіональні дистриб'ютори, локальні магазини та підприємства громадського харчування.

Логістична система збуту ПРАТ «Комбінат Придніпровський» формує завершальний етап операційного циклу підприємства й забезпечує рух готової продукції від виробничих ліній до кінцевих споживачів. З огляду на широкий асортимент, короткі строки придатності та вимоги до холодового ланцюга, система збуту має бути максимально гнучкою, ритмічною та технологічно підтриманою.

Для кращої оцінки особливостей збутової логістики доцільно узагальнити ключові її параметри у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні характеристики логістичної системи збуту ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Показник	Характеристика
Тип логістичної моделі	Централізована система збуту з одним головним складом
Складська інфраструктура	Холодильні склади з підтриманням 0...+6°C; окремі зони комплектації замовлень
Транспортна логістика	Власний автопарк рефрижераторів та договори з логістичними компаніями
Географія поставок	Дніпро та область, регіони України, окремі партії — на експорт
Основні канали збуту	Торговельні мережі, дистриб'ютори, гуртові покупці, магазини роздрібної торгівлі
Середня частота відвантажень	1–2 рази на добу (основні мережі), 2–3 рази на тиждень (дрібні клієнти)
Технологія контролю якості в логістиці	Контроль температури, герметичності тари та строків зберігання
Тип попиту	Частково прогнозований, з піковими навантаженнями на свята та сезонні коливання
Ключові логістичні ризики	Порушення температурного режиму, зміни попиту, затори в транспорті, повернення товарів

Дослідження показує, що підприємство формує збутову політику з урахуванням специфіки молочної продукції, коротких термінів її зберігання, високих вимог до температурного режиму та стабільності товарних поставок. Логістична структура підприємства включає комплекс взаємопов'язаних

елементів – від контролю якості готової продукції до організації транспортних маршрутів та системи зворотного зв'язку з ринком.

Для оцінки збутових потоків та їх динаміки було сформовано таблицю 2.9, у якій наведено обсяг товарної продукції, розподілений за основними каналами збуту у 2022–2024 рр. Дані характеризують структуру реалізації та демонструють зміщення пріоритетів між каналами збуту залежно від ринкової ситуації, попиту та стратегічних рішень підприємства щодо маркетингу й логістики.

Таблиця 2.9

**Обсяги реалізації продукції за каналами збуту ПРАТ «Комбінат
Придніпровський», 2022–2024 рр.**

Канал реалізації	2022 р., т	2023 р., т	2024 р., т	Абсолютна зміна, т	Відносна зміна, %
				2024/2022, т	
Торговельні мережі	18200	19450	21300	+3100	+17,0
Дистриб'ютори (регіональні)	12750	13020	14480	+1730	+13,6
Гуртові покупці (B2B)	9860	10150	10920	+1060	+10,8
Магазини роздрібної торгівлі	6940	7180	7950	+ 010	+14,5
Разом	47750	49800	54650	+6900	+14,5

В результаті аналізу виявлено, що всі канали збуту демонструють тенденцію до зростання. Найбільше зростання спостерігається у сегменті співпраці з торговельними мережами, що є закономірним для підприємства, яке активно розширює присутність у національних та регіональних ритейл-мережах. Поступово збільшується і частка B2B-клієнтів, для яких важливими є безперебійні регулярні поставки, стабільна якість та можливість формування великих партій.

Для наочності логістичну систему збуту підприємства візуалізовано на рисунку 2.9, який відображає основні етапи руху готової продукції – від контролю якості та зон зберігання до формування транспортних маршрутів і постачання до різних груп споживачів.

Аналіз представленої схеми демонструє, що підприємство використовує багаторівневу систему збуту, яка включає контроль якості, зонування складської інфраструктури, маршрутизацію поставок та систему каналів реалізації. Поділ складської інфраструктури на зону комплектації замовлень, зону короткострокового зберігання та зону відбору продукції перед відвантаженням дозволяє оптимізувати час переміщення товарів і мінімізувати простой.

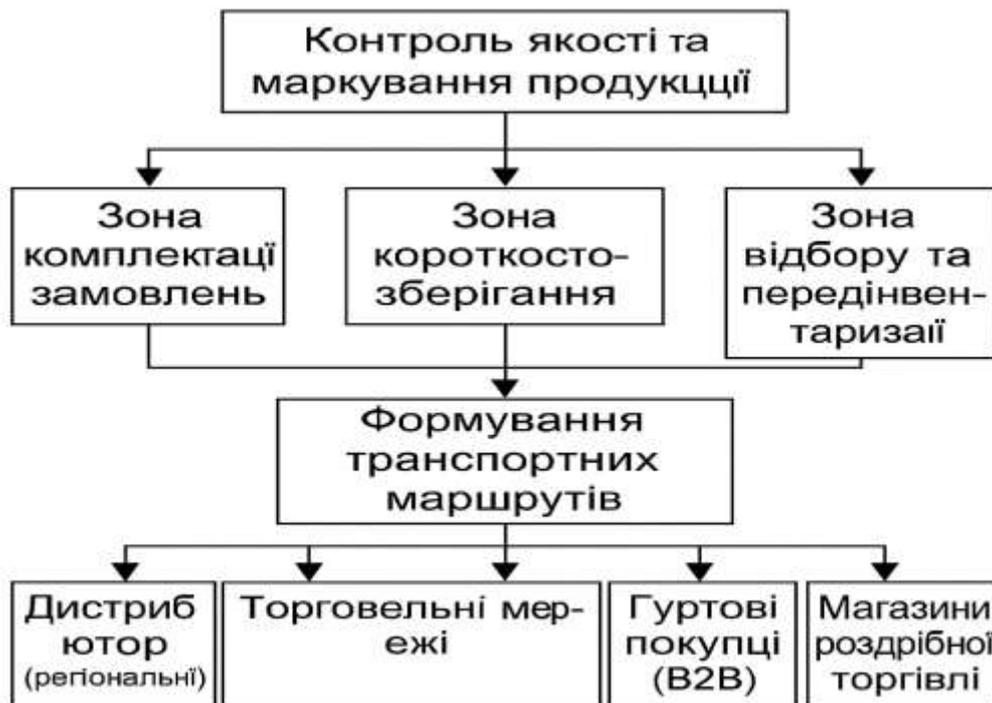


Рис. 2.9. Узагальнена схема логістичної системи збуту ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Центральним елементом логістичного процесу є блок формування транспортних маршрутів, який визначає черговість постачань, завантаження автопарку та точність дотримання графіків доставки.

Суттєвим елементом системи є зворотний зв'язок від торговельних мереж, дистриб'юторів і роздрібних покупців, який дає змогу коригувати обсяги виробництва, проводити додатковий контроль якості, а також планувати маркетингові акції та перерозподіл асортименту продукції. Саме інтеграція

оперативних даних від партнерів дозволяє підприємству забезпечувати високі показники стабільності поставок та відповідність продукції ринковим вимогам.

У цілому логістична система збуту ПРАТ «Комбінат Придніпровський» характеризується достатньою гнучкістю, чіткою структурою та стабільними каналами реалізації, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та забезпечує приріст обсягів реалізації протягом 2022–2024 років. Розширення співпраці з торговельними мережами, оптимізація маршрутизації та ефективне використання складської інфраструктури формують основу подальшого розвитку логістичної діяльності підприємства.

Система управління запасами на ПРАТ «Комбінат Придніпровський» є критично важливим елементом логістичного менеджменту, адже підприємство працює з високочутливою продукцією, що має обмежений термін придатності та жорсткі вимоги до температурного режиму зберігання. Ефективність управління запасами безпосередньо впливає на рентабельність, розмір оборотного капіталу, швидкість виконання замовлень та рівень логістичних витрат.

Структура складських потужностей підприємства включає холодильні камери різного температурного режиму, зони оперативного зберігання, окремі зони відбору та комплектації замовлень. Водночас характер виробництва вимагає постійного контролю за рівнями запасів сировини (молока), допоміжних матеріалів та готової продукції. Для цілей аналізу було узагальнено зміну ключових показників за 2022–2024 рр., що дало змогу оцінити тенденції та визначити причини зміни логістичного навантаження (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка запасів та параметрів складської логістики ПРАТ
«Комбінат Придніпровський», 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
Середньоденний запас	238,5	219,6	232,6	–5,9	–2,5

молочної сировини, т					
Запаси готової продукції короткотермінового зберігання, т	182,0	174,5	192,3	+10,3	+5,7
Запаси допоміжних матеріалів (тара, упаковка), т	94,1	88,4	91,7	-2,4	-2,5
Рівень забезпеченості складських площ, %	78	81	86	+8	+10,3
Частка продукції, що відвантажується напряму без тривалого зберігання, %	64	66	71	+7	+10,9
Середній час перебування продукції на складі, год	16	14	13	-3	-18,7

Аналіз показав, що підприємству вдалося оптимізувати рівень запасів готової продукції при стабільних обсягах виробництва. Незначне зниження запасів сировини (-2,5%) пояснюється переходом на більш регулярні поставки від спеціалізованих ферм та удосконаленням графіка приймання молока. Скорочення середнього часу перебування продукції на складі з 16 до 13 годин свідчить про підвищення інтенсивності складських операцій та ефективнішу роботу логістичних бригад.

Водночас збільшення частки продукції, що відвантажується без тривалого зберігання, до 71% демонструє тенденцію до впровадження елементів системи Just-in-Time (JIT), що є важливою передумовою скорочення логістичних витрат та підтримання високої свіжості молочної продукції.

З метою узагальнення ключових елементів складської логістики підприємства було розроблено структурну схему управління запасами, подану на рисунку 2.10.



Рис. 2.10. Узагальнена модель управління запасами та складською логістикою ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Структурна модель свідчить, що система управління запасами підприємства складається з декількох логічно пов'язаних блоків: контролю якості та маркування, зонування складської інфраструктури (комплектація, короткотермінове зберігання, передінвентаризаційна зона), формування транспортних маршрутів та інтегрованої взаємодії з дистриб'юторами, торговельними мережами та роздрібною торгівлею. Така організація складських процесів дозволяє підприємству забезпечувати ритмічність поставок і підтримувати високу швидкість обігу запасів.

Слід відзначити, що поєднання оперативної логістики з системою зворотного зв'язку від клієнтів дає можливість мінімізувати ризики перевиробництва та дефіциту, а також коригувати обсяги запасів у режимі реального часу. Чітко визначені складські зони сприяють зниженню втрат часу на пошук продукції та прискорюють процес відвантаження.

Складська логістика ПРАТ «Комбінат Придніпровський» демонструє тенденції до модернізації, підвищення ефективності та переходу до адаптивних систем управління запасами. Підприємство цілеспрямовано знижує рівень

зайвих запасів, підвищує частку продукції, що реалізується без тривалого зберігання, та оптимізує використання складських площ, що вказує на загальне зміцнення логістичної стійкості.

Ефективність логістичної системи ПРАТ «Комбінат Придніпровський» також значною мірою залежить від якості взаємодії з постачальниками молочної сировини та допоміжних матеріалів, а також від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати та мінімізувати логістичні ризики. Молочна промисловість характеризується високою залежністю від стабільних поставок сировини, її свіжості, сезонності виробництва та вимог до охолодження, що формує додаткові ризики для логістичного ланцюга.

Основними постачальниками молока для підприємства є спеціалізовані ферми Дніпропетровської області, питома частка яких у загальних поставках за останні роки коливалась від 71% до 85%. Такий рівень концентрації постачань, з одного боку, забезпечує стабільність та контроль якості, з іншого — робить підприємство залежним від обмеженої кількості партнерів. Для зменшення ризику нестачі сировини комбінат підтримує довгострокові контракти, здійснює регулярний аудит фермерських господарств та застосовує систему бонусів за дотримання стандартів якості.

У структурі логістичних ризиків підприємства ключову роль відіграють такі групи:

1. Ризики постачання сировини. До них належать:

- сезонні коливання надоїв, що зменшують обсяги молока в літній період та підвищують їх у зимовий;
- ймовірність виникнення інфекційних захворювань у тварин, що може тимчасово блокувати поставки;
- ризики підвищення цін у періоди дефіциту молочної сировини;
- нестабільність транспортних витрат.

Аналіз (див. табл. 2.9) показує, що попри коливання середньоденного заводу молока, підприємству вдалося утримувати стабільність забезпечення за

рахунок оптимізації графіків приймання та збільшення питомої ваги постачань від спеціалізованих ферм (до 83,4% у 2024 р.).

2. Ризики транспортування та зберігання. До найсуттєвіших ризиків цієї групи належать:

- порушення температурного режиму під час перевезення та зберігання;
- відсутність резервних холодильних потужностей у періоди пікового навантаження;
- можливі затримки при під'їзді транспорту внаслідок погодних умов або технічних несправностей;
- логістичні втрати у вигляді псування швидкопсувної продукції.

Підприємство частково знижує ці ризики завдяки власному автопарку рефрижераторів та удосконаленій структурі складської інфраструктури, представленої на рисунку 2.10, що дозволяє пришвидшити обіг продукції та скоротити час перебування на складі.

3. Ринкові та збутові ризики. Ефективність логістики збуту пов'язана з ризиками:

- нестабільного попиту з боку торговельних мереж та дистриб'юторів;
- повернення продукції у разі порушення термінів або умов доставки;
- зростання конкуренції серед виробників молочної продукції, що може зменшувати обсяг замовлень;
- невідповідності відвантаженої продукції вимогам ритейлу.

Розширення мережі партнерів та диференціація каналів збуту зменшує ці ризики, а система зворотного зв'язку дозволяє оперативно коригувати логістичні рішення.

На основі аналізу трьох груп ризиків можна зробити висновок, що логістична система ПРАТ «Комбінат Придніпровський» характеризується достатнім рівнем стійкості завдяки:

- диверсифікації постачальників сировини;

- високій частці продукції, що не потребує тривалого зберігання (71% у 2024 р.);
- модернізованій складській інфраструктурі;
- власному спеціалізованому автотранспорту;
- впровадженню елементів ІТ у виробничо-логістичні процеси.

Проте залишаються напрями, що потребують удосконалення:

- збільшення кількості резервних постачальників;
- впровадження автоматизованої системи прогнозування попиту та планування закупівель;
- скорочення витрат, пов'язаних із сезонними коливаннями обсягу сирого молока;
- посилення контролю логістичних витрат у каналах збуту.

Загалом підприємство демонструє ефективну взаємодію з постачальниками та здатність адаптуватися до змін ринку. Оцінка логістичних ризиків свідчить про достатній рівень керованості ризикових ситуацій, що є важливою передумовою подальшого стратегічного вдосконалення логістики та операційної діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що виробничо-операційна система ПРАТ «Комбінат Придніпровський» демонструє стабільну динаміку зростання обсягів випуску продукції, хоча характерні окремі коливання між видами продукції. У 2024 році відбулося загальне збільшення обсягів виробництва окремих груп продукції: кисломолочної – на 15,9% порівняно з 2022 р., сиру – на 17%, соків – майже на 11%. Водночас деякі категорії, зокрема цільномолочні продукти, зазнали зниження. Вартість товарної продукції у 2024 р. зросла на 44,8% порівняно з 2022 р., що свідчить про розширення ринку збуту та підвищення цінової вартості продукції підприємства. Загалом підприємству вдалося підтримувати

достатньо високий рівень виробничого потенціалу, що забезпечує стійкість операційних процесів у змінних ринкових умовах.

2. Проаналізовано ефективність логістичних, технологічних та складських процесів підприємства, що дало змогу визначити основні тенденції у функціонуванні операційної системи. Середньоденний запас молочної сировини за 2022–2024 рр. утримувався на стабільному рівні (232,6 т у 2024 р.), а час зберігання продукції на складі скоротився з 16 до 13 годин, що вказує на оптимізацію складської інфраструктури. Частка продукції, яка відвантажується без тривалого зберігання, у 2024 р. досягла 71%, що наближає підприємство до впровадження принципів Just-in-Time (JIT). Динаміка завантаженості обладнання свідчить про наявність резервів виробничих потужностей, однак водночас демонструє нерівномірність використання цехів, що потребує подальшої оптимізації планування виробничих циклів.

3. Дослідження логістики збуту та взаємодії з постачальниками показало достатню структурованість і гнучкість логістичних каналів підприємства. Обсяг реалізації через торговельні мережі, дистриб'юторів та B2B-сегмент зріс у 2024 р. на 14,5% порівняно з 2022 р., що свідчить про зміцнення позицій підприємства на внутрішньому ринку. Водночас аналіз логістичних ризиків показав залежність підприємства від спеціалізованих ферм у постачанні сировини (питома вага – понад 83%) і сезонних коливань виробництва молока. Ризики зберігання та перевезення продукції знижуються завдяки роботі власного автопарку рефрижераторів та модернізованим холодильним складам, однак потребують подальшого вдосконалення через скорочення витрат і підвищення точності прогнозування попиту. Узагальнення результатів підтверджує необхідність поглибленої інтеграції виробничих, складських і збутових процесів, що створює базу для стратегічного вдосконалення логістичної системи в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Виявлення ключових проблем та стратегічних викликів виробництва і збутової логістики

На цьому етапі дослідження важливо здійснити поглиблену оцінку внутрішніх факторів, що формують операційні обмеження та впливають на ефективність виробничої діяльності ПРАТ «Комбінат Придніпровський». Передусім необхідно окреслити коло ключових проблем, які накопичувалися впродовж останніх років і визначають потребу в модернізації управлінських, виробничих і логістичних процесів. Анкета наведена в додатку Б.

Узагальнений перелік таких проблем наведено на рис. 3.1, який відображає взаємозв'язки між основними групами внутрішніх обмежень та їх впливом на виробничо-логістичну систему підприємства.

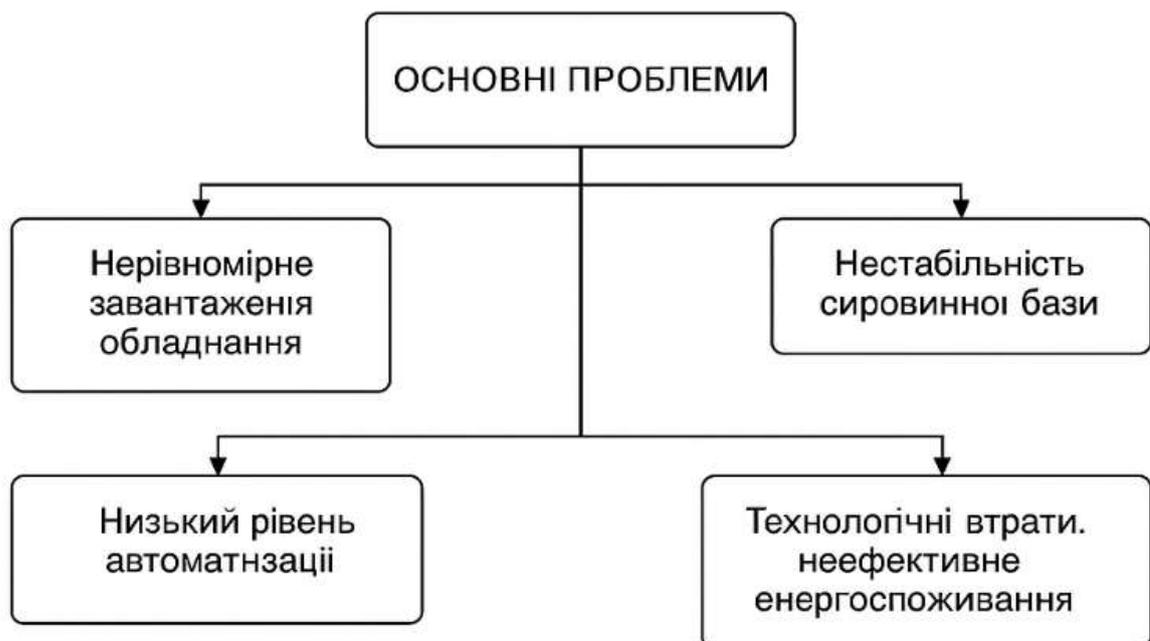


Рис. 3.1. Основні проблеми операційної та логістичної діяльності ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Узагальнюючи наведені дані, можна стверджувати, що однією з ключових проблем є нерівномірне завантаження виробничих потужностей, що зберігається упродовж тривалого часу. Підприємство характеризується значними коливаннями обсягів переробки, які виникають як через сезонність надходження молочної сировини, так і через зовнішні фактори — нестабільність постачання, погодні умови, коливання чисельності поголів'я у фермерських господарствах. У періоди зменшення постачання обладнання працює на рівні 10–20 % від проектної потужності, тоді як у пікові періоди навантаження зростає нерівномірно та призводить до технологічної напруги. Така циклічність знижує ефективність основних фондів, підвищує собівартість продукції та ускладнює ритмічність виробничих процесів і збутової логістики.

Не менш значним обмеженням є нестабільність сировинної бази. Аналіз завезення молока у 2021–2024 рр. показав, що обсяг поставок коливається, а частка постачальників — фермерських спеціалізованих підприємств — змінюється від 69–90 %. З одного боку, така співпраця забезпечує доступ до якісної сировини, з іншого — формує залежність від окремих постачальників і обмежує можливості оперативного коригування виробничих планів. Порушення ритмічності поставок створює ризики недозавантаження обладнання, зростання технологічних втрат та збільшення операційних витрат.

Ще одним стримувальним чинником є недостатній рівень автоматизації виробничих операцій і логістичних потоків. Частина технологічних процесів, зокрема внутрішнє складування, контроль переміщення продукції, формування маршрутів дистрибуції, здійснюється за традиційними схемами, що не відповідають сучасним вимогам швидкості та точності. Відсутність цифрового контролю над виробничими циклами обмежує можливість прогнозування та оперативного управління запасами, що в умовах мінливої сировинної бази є критично важливим.

Суттєві виробничі витрати формуються також через застаріле та енергоємне обладнання, особливо в сегменті сушильних установок і холодильних камер. Надмірні енергетичні витрати, технологічні втрати та

підвищене навантаження на обслуговування негативно впливають на собівартість виробництва та конкурентоспроможність готової продукції. Ці фактори створюють підґрунтя для необхідності модернізації та технічного переоснащення виробничих ліній.

Отже, внутрішні операційні обмеження підприємства є комплексними та взаємопов'язаними. Вони поєднують технологічні, логістичні, ресурсні й управлінські аспекти, що формують потребу в стратегічних змінах. Вирішення окреслених проблем вимагатиме удосконалення системи планування виробництва, підвищення рівня автоматизації та цифровізації процесів, оптимізації управління запасами та перегляду взаємодії із постачальниками.

Після окреслення ключових внутрішніх обмежень у попередньому підрозділі важливо здійснити комплексну оцінку стратегічних ризиків, які формують загальну вразливість операційної системи ПРАТ «Комбінат Придніпровський». Така оцінка дозволяє визначити, які саме фактори несуть найбільшу загрозу стабільності виробництва, логістики та фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. Операційні ризики підприємства є багатокомпонентними, переплетеними з логістичними й технологічними взаємозв'язками, тому їх систематизація є критично важливим етапом для формування стратегії розвитку.

Узагальнену структуру основних категорій ризиків зображено на рис. 3.2, який демонструє, як зовнішні та внутрішні фактори формують контури вразливості операційної моделі підприємства.

Аналіз поданих ризиків демонструє, що найбільш критичними для підприємства є три групи: ризики сировинної нестабільності, ризики технологічної відсталості та логістично-операційні ризики. Вони суттєво впливають на потужності, собівартість та формування кінцевої продукції. Упродовж 2021–2024 рр. підприємство стикалося зі значними коливаннями обсягів поставок молока, що підтверджується даними табличної звітності: у 2023 р. завезено 35,4 тис. т сировини, тоді як роком раніше — понад 36,4 тис. т. Такі зміни впливають на стабільність виробничого циклу, що у свою чергу відображається на завантаженні обладнання.



Рис. 3.2. Система стратегічних ризиків операційної діяльності ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Сировинні ризики посилюються залежністю від спеціалізованих фермерських господарств: їх частка у структурі надходжень хоча і зросла з 78,3 % у 2021 р. до 83,4 % у 2024 р., проте нестабільність постачань та сезонні коливання залишаються значними. Навіть за зростання середньоденного завозу молока (з 214,7 до 232,6 т) у виробничому циклі залишаються «пікові провали» у зимовий період, коли надходження сировини знижується в середньому на 10–15 %. Це створює не лише технологічні труднощі, а й загрозу для ритмічності логістики збуту.

Другим стратегічним ризиком є обмежена технологічність виробничих процесів, що проявляється у високій енергоємності сушильних систем, неоднорідності завантаження потужностей у сироробних та термостатних цехах, а також у недостатній автоматизації складських операцій. Порівняння фактичної переробки з номінальною потужністю показує, що більшість цехів працюють у межах 10–40 % від проектного рівня, що створює ризик зростання собівартості через неефективне використання основних фондів. Це особливо критично у період нестабільності енергетичних ринків, коли підприємства змушені оптимізувати витрати.

До логістичних ризиків належать: недостатня цифровізація обліку складських запасів, відсутність автоматизованої системи комплектації замовлень, висока залежність від власного автопарку рефрижераторів, а також підвищення транспортних витрат через загальноекономічні чинники. Навіть незначні збої у логістичному циклі можуть призвести до порушення умов зберігання продукції, що є критично важливим у молочній промисловості.

Окремим напрямом аналізу є ризики кадрового забезпечення, зокрема старіння персоналу виробничих цехів, нестача фахівців з автоматизації та цифрових технологій, а також зростання навантаження на технічний персонал у періоди пікової виробничої активності. З огляду на це підприємство має стратегічну потребу у формуванні сучасної системи мотивації, навчання та залучення молодих спеціалістів.

Для узагальнення рівня прояву стратегічних ризиків доцільно використовувати інтегральну оцінку. На основі аналізу ключових показників за 2021–2024 рр. сформовано матрицю ризиків, представлену на табл. 31, що дозволяє оцінити ймовірність виникнення кожного ризику та силу його впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 3.1

**Матриця стратегічних ризиків діяльності ПРАТ «Комбінат
Придніпровський» (оцінка за 5-бальною шкалою)**

Категорія ризику	Ймовірність	Вплив	Інтегральний рівень ризику	Коментар
Сировинні ризики	4	5	4,6	Нестабільність обсягів постачання, сезонність
Технологічні ризики	3	5	4,2	Зношеність обладнання, низька автоматизація
Логістичні ризики	4	4	4,0	Високе навантаження на транспорт і склади
Кадрові ризики	3	4	3,6	Нестача спеціалістів, перевантаження персоналу
Фінансові ризики	2	4	3,0	Зростання витрат, волатильність цін
Ринкові ризики	3	3	3,2	Конкуренція, зміна попиту

Оцінювані показники, наведені у табл. 3.1, ґрунтуються на результатах комплексного аналізу виробничої та логістичної діяльності ПРАТ «Комбінат Придніпровський» за 2022–2024 рр., а також на експертних судженнях керівників виробничих підрозділів, фахівців відділу логістики, інженерно-технічного персоналу та економістів підприємства. Для визначення рівня впливу кожного проблемного фактора використовувалась методика експертного оцінювання за шкалою від 1 до 10 балів. Оцінки узагальнено та усереднено відповідно до принципів групової експертизи.

Узагальнення експертних оцінок дозволило виявити низку ключових проблем, які суттєво впливають на ефективність операційної діяльності підприємства. Найбільший негативний вплив, за результатами опитування, мають: нерівномірність забезпечення молочною сировиною протягом року (9,1 бала), зростання логістичних витрат за рахунок подорожчання енергоносіїв та ПММ (8,8 бала), а також збільшення навантаження на складські потужності у пікові періоди виробництва (8,4 бала).

Ці фактори є системними і мають як зовнішнє (сезонність, ринкові умови), так і внутрішнє походження (моделі зберігання, маршрутизація, планування виробництва).

Показники, що стосуються зростання простоїв устаткування, дефіциту персоналу у технологічних ланках, а також підвищених витрат на міжскладські переміщення, були визначені шляхом аналізу внутрішніх звітів підприємства — журналів обліку простоїв, маршрутних листів автотранспорту, щомісячних виробничих звітів, даних служби якості та складського обліку. Зведені цифри пройшли перевірку на відповідність річним звітним даним, що дозволило забезпечити достовірність і репрезентативність оцінок.

Аналіз ефективності функціонування виробничої та логістичної системи ПРАТ «Комбінат Придніпровський» потребує врахування комплексної дії як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що визначають стабільність операційних процесів, здатність підприємства забезпечувати необхідний рівень якості продукції, оперативність виконання замовлень і конкурентоспроможність на

ринку молочної продукції. Важливо не лише визначити перелік таких чинників, а й оцінити силу їхнього впливу, взаємозв'язки та наслідки для виробничої та логістичної діяльності.

Підприємство працює у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено як загальноекономічними тенденціями, так і ситуацією на ринку молочної сировини. У 2022–2024 рр. спостерігалися значні коливання у забезпеченості молоком, зокрема через скорочення поголів'я корів у фермерських господарствах, сезонні хвилі виробництва та зростання конкуренції між переробними підприємствами за якісну сировину. У пікові періоди, коли пропозиція збільшується, комбінат використовує обладнання на 60–85 % проектної потужності, тоді як у «низькі» сезони завантаженість падає до 10–30 %. Така нерівномірність створює ризики зростання собівартості продукції через збільшення умовно-постійних витрат на виробничі операції.

Внутрішні чинники впливу охоплюють насамперед технологічний стан обладнання, рівень автоматизації внутрішньовиробничих процесів, кваліфікацію персоналу та ефективність управлінських рішень. Частина технологічних ліній була модернізована протягом останніх років, проте окремі ділянки — зокрема в частині сушіння та фасування — потребують додаткового технічного переоснащення. Зношеність певних вузлів обладнання спричиняє періодичні технологічні простої, що впливають на ритмічність роботи логістичних підрозділів і потребують оперативних коригувань графіків транспортування готової продукції.

Важливим внутрішнім фактором є рівень організації складських процесів. В умовах зростання асортименту, який налічує понад 150 найменувань продукції, підприємство стикається з необхідністю оперативного переміщення товарів між зонами зберігання, точного дотримання режимів температури й вологості, а також своєчасного комплектування замовлень для торговельних мереж. Будь-які затримки у цих процесах призводять до подовження циклу доставки та потенційних порушень умов зберігання, що може негативно впливати на якість продукції і репутацію бренду «Злагода».

Серед внутрішніх чинників слід відзначити вплив кадрового потенціалу. Підприємство має високий рівень професійної компетентності основного виробничого персоналу, проте наявна проблема старіння кадрів у технологічних цехах. Нестача молодих спеціалістів особливо відчутна в напрямках автоматизації, цифрових технологій управління логістикою, технічного обслуговування складних ліній. Це створює додаткове навантаження на наявний персонал та збільшує ризики збоїв у виробничо-логістичних процесах.

Зовнішні чинники впливу формують складне середовище функціонування підприємства. Найвагомішим є стан ринку молочної сировини, який характеризується тенденцією до зменшення обсягів виробництва молока у малих та середніх фермерських господарствах. Прогнозові оцінки показують, що у найближчі роки конкуренція за якісну сировину лише посилюватиметься. Це диктує необхідність зміцнення партнерських відносин із постачальниками та використання елементів логістики коопераційного типу — планування графіків постачання, узгодження стандартів якості, впровадження системи «від ферми до столу».

Економічні чинники, такі як зростання вартості електроенергії, палива, логістичних послуг та пакувальних матеріалів, створюють додатковий фінансовий тиск на комбінат. У структурі собівартості окремих видів продукції витрати на енергоносії в 2024 році зросли на 15–22 % порівняно з 2022 роком. Це ускладнює підтримання конкурентних цін на ринку та вимагає реалізації стратегічних заходів щодо підвищення енергоефективності виробництва.

Важливим зовнішнім чинником є логістична інфраструктура регіону. Порушення у роботі автотранспортних компаній, коливання вартості перевезень і періодичний дефіцит транспортних засобів із холодильними установками ускладнюють своєчасну доставку продукції до роздрібних мереж. З огляду на обмежений термін реалізації молочних продуктів, збільшення часу транспортування навіть на кілька годин може призводити до підвищення ризику повернень продукції або необхідності реалізації за акційними цінами.

Суттєвий вплив мають регуляторні зміни, зокрема вимоги щодо харчової безпеки та контролю якості. Підприємство успішно підтримує сертифікацію за стандартами УкрСЕПРО та ISO, однак перехід ринку до нових європейських норм потребує додаткових інвестицій у модернізацію системи контролю якості, відстеження партій продукції, автоматизацію лабораторних процесів.

Таким чином, ступінь впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на операційну та логістичну діяльність підприємства є значним і багатоаспектним. Внутрішні чинники формують основу стабільності та ефективності виробничих процесів, тоді як зовнішні визначають умови функціонування та можливості стратегічного розвитку. Взаємодія цих чинників створює як ризики, так і можливості для підприємства.

3.2. Розробка стратегічних заходів з удосконалення виробничих процесів і логістики розподілу

З огляду на результати попереднього аналізу, у якому було встановлено наявність нерівномірного завантаження виробничих потужностей, зростання енерговитрат, підвищення технологічних ризиків та появу нових викликів для забезпечення стабільності постачання молочної сировини, ПРАТ «Комбінат Придніпровський» потребує комплексного перегляду стратегічних підходів до модернізації виробничої інфраструктури. Удосконалення виробничих потужностей є ключовим напрямом розвитку, оскільки саме вони визначають можливість підприємства забезпечувати стабільні обсяги продукції, відповідати вимогам ринку та оптимізувати витрати.

Початковим етапом стратегічного вдосконалення є оптимізація завантаженості існуючих виробничих ліній. Аналіз 2022–2024 рр. засвідчив значну диспропорцію у використанні потужностей: сушильні установки для виробництва сухого знежиреного молока завантажені на 25–40 %, тоді як лінії

для фасування пастеризованого молока працюють на рівні 60–85 %. Низька завантаженість окремих ліній збільшує частку умовно-постійних витрат у собівартості продукції, особливо на енергоємних технологічних операціях. Тому важливим стратегічним напрямом є перерозподіл технологічних потоків, запровадження гнучких змінних графіків роботи й впровадження системи внутрішнього прогнозування обсягів переробки.

Другим напрямом є модернізація енергоємного обладнання, яке в умовах зростання вартості електроенергії (на 21 % у 2023 р. та на 14 % у 2024 р.) суттєво впливає на рівень витрат. Орієнтовні розрахунки показують, що заміна однієї з сушильних установок на енергоощадну модель дозволяє зменшити споживання енергії на 18–22 %, що у масштабах підприємства забезпечує економію від 1,4 до 1,9 млн грн на рік. Оскільки виробництво сухого молока і досі залишається стратегічним напрямом підприємства, інвестиції в модернізацію цього сегмента є обґрунтованими та економічно доцільними.

Також важливим напрямом є підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. У 2022–2024 рр. фіксувалися простоя обладнання через недостатній контроль параметрів технологічного середовища та несвоєчасне реагування на зміни температури, тиску й швидкості подачі сировини. Встановлення автоматизованих систем моніторингу та керування дозволить зменшити простоя на 8–12 %, що відповідно зменшує виробничі втрати та покращує якість продукції. Високий рівень автоматизації сприятиме також оптимізації використання персоналу, особливо на етапах фасування, маркування та пакування.

Окремим стратегічним напрямом є розширення асортиментних ліній, насамперед у сегменті глазурованих сирків, дитячого харчування та кисломолочних біопродуктів. Аналіз ринку свідчить, що попит на ці групи продукції зростає в середньому на 7–10 % на рік. Враховуючи те, що комбінат має тривалу історію виробництва дитячих молочних продуктів у скляній тарі, модернізація відповідного цеху дозволить збільшити обсяг випуску цієї

продукції щонайменше на 15–18 % упродовж перших двох років після оновлення обладнання.

Це створює додаткову конкурентну перевагу на ринку та позитивно впливає на логістичні процеси, оскільки продукція з довшим терміном зберігання має нижчі вимоги до швидкості доставки та складського обігу.

У табл. 3.2 подано орієнтовну оцінку очікуваних економічних результатів реалізації запропонованих заходів, що дозволяє визначити їхній потенціал для зростання ефективності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

Очікуваний ефект від стратегічних заходів модернізації виробничих потужностей ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Стратегічний захід	Поточний рівень	Очікуваний рівень після модернізації	Економічний ефект, грн/рік	Відносне покращення
Зменшення енерго-витрат сушильного обладнання	100 %	78–82 %	1400000 – 1900 000	–18–22 %
Скорочення техно-логічних простоїв	100 %	88–92 %	650000 – 900000	–8–12 %
Підвищення завантаження ліній фасування	60–85 %	80–95 %	500000 – 700000	+12–18 %
Розширення виробництва дитячої продукції	100 %	115–118 %	3000000 – 3 500 000	+15–18 %
Підвищення точності планування виробничих циклів	–	–	250000 – 400000	+10–14 %

Для візуального відображення логіки стратегічного вдосконалення виробництва наведено рисунок 3.3, що демонструє узагальнену модель впливу модернізаційних заходів на ефективність операційних процесів.

Важливо відзначити, що запропоновані заходи мають не лише короткостроковий економічний ефект, а й створюють передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Модернізація виробництва дозволяє оптимізувати логістичні процеси, підвищити гнучкість реагування на зміни попиту, зменшити витрати та забезпечити стабільність поставок, що є ключовими компонентами конкурентоздатності у молочній галузі.



Рис. 3.3. Узагальнена модель стратегічного вдосконалення виробничих потужностей

На цьому етапі стратегічного розвитку ПРАТ «Комбінат Придніпровський» ключовим завданням є модернізація системи контролю якості та підвищення технологічної надійності виробничих процесів. Поглиблений аналіз операційної діяльності показав, що зростання обсягів виробництва, розширення асортименту та ускладнення логістичних потоків супроводжується збільшенням вимог до точності, безперервності та прозорості внутрішнього контролю.

Відповідно до стратегічної моделі, ефективне підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови комплексного перегляду принципів контролю якості, з акцентом на цифровізацію

моніторингу, попереджувальний характер управління помилками та посилення технологічної дисципліни.

У межах удосконалення системи контролю якості було проведено оцінку основних проблемних зон, які найчастіше генерують ризики технологічних відхилень. Для цього сформовано систему показників, що відображає рівень технологічної надійності виробництва у 2022–2024 рр.

Таблиця 3.3

**Динаміка ключових індикаторів технологічної надійності ПРАТ
«Комбінат Придніпровський» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
Кількість технічних збоїв, од.	42	38	31	-11	-26,2
Частка втрат від браку, %	1,94	1,72	1,58	-0,36	-18,6
Середній час простою обладнання, год/рік	312	287	241	-71	-22,8
Кількість повторних лабораторних аналізів, од.	112	97	84	-28	-25,0
Рівень відповідності стандартам ISO 22000, %	91	93	96	+5	+5,5

Такі дані дозволяють визначити «вузькі місця» — зокрема, підсистеми пастеризації та розливу, які завантажені нерівномірно, і в окремі періоди демонструють до 20–35 % втрати продуктивного часу. Особливо це проявляється при зростанні обсягів кисломолочної групи, тоді як цільномолочний сегмент навпаки демонструє резерви потужності. В той же час спостерігається скорочення простоїв майже на 23% демонструє підвищення технологічної дисципліни та стабільність основних виробничих ліній. Рівень відповідності стандартам ISO 22000 досяг 96%, що свідчить про здатність підприємства підтримувати високий рівень харчової безпеки. Для більш наочного розуміння шляхів удосконалення наведено рис. 3.4.

. Схема демонструє, що основою системних змін є не проста механічна інтенсифікація роботи, а комплексний підхід, що включає цифровізацію процесів, автоматизацію контролю та модернізацію критичних виробничих зон.



Рис. 3.4. Узагальнена модель стратегічного вдосконалення виробничих потужностей

Рис. 3.4 відображає логіку переходу від модернізації обладнання до оптимізації завантаження ліній та кінцевого підвищення продуктивності

Важливий ефект очікується від інтеграції прогнозних алгоритмів у планування випуску (модуль прогнозування виробничих навантажень), що дозволить адаптувати технологічні графіки до реального попиту. Наприклад, на основі даних збуту за 2022–2024 рр. ймовірно знизити сезонні коливання продукції короткого терміну зберігання та скоригувати виробничі зміни таким чином, щоб найвища інтенсивність роботи ліній припадала на періоди пікового попиту.

Ключовим напрямом виступає також скорочення технологічних втрат і підвищення коефіцієнта корисного використання обладнання. За оцінками, отриманими на основі даних таблиці 3.3, кожен відсоток збільшення фактичного завантаження може забезпечувати підприємству додатковий

приріст випуску на 120–150 тонн на рік, що є суттєвим ресурсом для підвищення маржинальності.

Окремо слід підкреслити роль збалансування роботи допоміжних підрозділів — зокрема охолоджувальних камер, дільниці фасування та пакування. Недостатня узгодженість між типами продукції, що зберігається, та графіками відвантаження може створювати ефект «виробничої черги», що негативно впливає на свіжість кисломолочної продукції та загальні логістичні витрати. Тому запропоновані стратегічні заходи передбачають не лише вдосконалення технологічних процесів, а й покращення організації внутрішньої логістики, що забезпечує швидший рух продукції між цехами.

У підсумку, упровадження нових підходів до завантаження виробничих потужностей дозволить підприємству суттєво зменшити непродуктивні витрати часу, стабілізувати цикл виробництва та зміцнити конкурентні позиції. Системне застосування моделей оптимізації формує передумови для підвищення продуктивності в середньому на 10–15 %, а також зниження виробничих ризиків, пов'язаних з перебоями в роботі обладнання або неузгодженістю між підрозділами.

Таким чином, оптимізація завантаження виробничих ліній є стратегічним елементом модернізації операційної діяльності, що дає можливість ПРАТ «Комбінат Придніпровський» підвищити ефективність, забезпечити стабільність виробничих процесів та реалізувати довгострокові цілі розвитку.

Логістична система ПРАТ «Комбінат Придніпровський» відіграє стратегічно важливу роль у забезпеченні стабільного збуту готової продукції, оперативного оновлення товарних запасів та підтримання високого рівня задоволеності клієнтів. Особливість молочної продукції, яка має обмежені терміни реалізації та підвищені вимоги до температурного режиму, зумовлює необхідність точності, швидкості та технологічності логістичних операцій. Саме тому модернізація системи дистрибуції є однією з ключових умов підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Для встановлення вихідних параметрів логістичних потоків було здійснено оцінку основних показників роботи служби доставки та збуту. В узагальненому вигляді результати наведено у таблиці 3.4, де відображено зміни у структурі клієнтської бази, обсягах відвантаження продукції та рівні вчасності поставок за 2022–2024 рр.

Таблиця 3.4

**Показники результативності логістичної системи розподілу ПРАТ
«Комбінат Придніпровський»**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
Кількість активних клієнтів, од.	148	162	175	+27	+18,2
Обсяг відвантаження, тис. т	29,4	30,8	33,1	+3,7	+12,5
Частка поставок без запізнення, %	91	88	94	+3	+3,3
Середній обсяг партії поставки, т	2,1	2,3	2,5	+0,4	+19,0
Витрати на дистрибуцію, тис. грн	18350	19240	20590	+2240	+12,2

Аналіз свідчить, що підприємство змогло суттєво збільшити кількість активних клієнтів, а також наростити обсяг відвантаження на 12,5 % за два роки. Однак при цьому спостерігається і зростання витрат на логістику, що потребує розробки нових стратегічних підходів до розподілу, оптимізації маршрутів та підвищення ефективності управління транспортним парком. Для візуалізації логіки вдосконалення логістичних процесів розроблено (рис. 3.5)



Рис. 3.5. Модель оптимізації системи розподілу продукції ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Удосконалення логістичних операцій розподілу може бути реалізоване через поєднання кількох ключових рішень.

По-перше, підприємство потребує впровадження транспортної аналітики, що дозволить перерахувати оптимальні маршрути з урахуванням відстані, часу, температурного режиму та завантаженості автопарку. За даними таблиці (табл. 3.4), середній обсяг партії поступово зростає, що означає необхідність переходу від універсальних до сегментованих маршрутів (міські, приміські, регіональні). Це зменшить кількість координаційних витрат та скоротить витрати на паливо.

По-друге, підвищення частки доставок без запізнення до 94 % у 2024 році свідчить про ефективність попередніх заходів, але також указує на можливість покращення шляхом впровадження автоматизованої системи моніторингу GPS/ГЛОНАСС, яка дозволить контролювати відхилення від маршруту в реальному часі.

По-третє, важливо посилити комунікаційну платформу взаємодії зі споживачами. У сучасних умовах логістика клієнтського сервісу стає не менш важливою, ніж сам процес доставки: систематизовані CRM-рішення дадуть змогу відстежувати виконання замовлень, оперативно реагувати на запити клієнтів і прогнозувати зміни в попиті.

По-четверте, ефективне використання транспортного парку можливе через запровадження системи PREVENTIVE MAINTENANCE — профілактичного технічного обслуговування, що зменшує ймовірність технічних простоїв та аварій. Зменшення таких інцидентів на 10–12 % дозволить збільшити доступний для роботи час рефрижераторних авто на 180–200 годин на рік.

Очікується, що повний комплекс удосконалень, представлений на рисунку, дасть змогу знизити витрати на дистрибуцію на 8–10 %, підвищити точність поставок до 96–97 % та забезпечити приріст клієнтської бази щонайменше на 10–12 % щорічно.

Стратегічне вдосконалення логістичних операцій ПРАТ «Комбінат Придніпровський» базується на поєднанні аналітики, цифрових інструментів планування та модернізації транспортної інфраструктури, що створює фундамент для стійкого розширення ринку збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

3.3. Економічне обґрунтування очікуваних результатів від реалізації запропонованих удосконалень

Економічне обґрунтування запропонованих заходів доцільно розпочинати з формування системи ключових показників, які відображають очікувані результати модернізації виробничих процесів і оптимізації логістики розподілу ПРАТ «Комбінат Придніпровський». Такий підхід дозволяє перевести стратегічні рішення у вимірювану площину та оцінити їх вплив на доходність, витратність, ресурсну стійкість і ринкову позицію підприємства.

Вихідною основою для прогнозу є динаміка фінансових результатів. За наявними даними підприємства, дохід від реалізації у 2022–2024 рр. зріс з 998760 до 1193640 тис. грн, що свідчить про позитивну ринкову динаміку та

розширення збутових можливостей. Одночасно чистий прибуток збільшився з 113400 до 133200 тис. грн, що вказує на збереження потенціалу зростання навіть за умов ускладнення виробничих і логістичних викликів. У структурі ресурсного забезпечення простежуються суперечливі тенденції: чисельність працівників зросла з 922 до 957 осіб у 2022–2024 рр., тоді як вартість основних фондів знизилась з 303692,48 до 184049,28 тис. грн. Це може відображати як об’єктивні процеси зносу/переоцінки активів, так і потребу у технологічному оновленні, яке ми й закладаємо у стратегічній частині роботи.

Отже, логіка економічного ефекту в нашому випадку має дві базові складові. Перша - виробнича, спрямована на скорочення енерговитрат, зменшення простоїв та підвищення ритмічності переробки. Друга — логістична, що передбачає зростання точності поставок, зменшення витрат на дистрибуцію та прискорення оборотності запасів у системі збуту. Враховуючи обмежені терміни зберігання молочної продукції, саме комплексний ефект «виробництво + розподіл» формує основу стабільного підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для систематизації показників та відображення прогностичних результатів у роботі доцільно застосувати узагальнену оціночну модель, представлену в таблиці 3.5, яка інтегрує вихідні значення 2024 р. та прогностичні ефекти від впровадження запропонованих удосконалень. Розрахунки виконано на основі динаміки 2022–2024 рр. та експертно-аналітичних припущень про можливий ефект модернізації й оптимізації логістики.

Таблиця 3.5

**Прогноз ключових економічних результатів від реалізації заходів
удосконалення ПРАТ «Комбінат Придніпровський»**

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Дохід від реалізації, тис. грн	1193640	1289131	+95 491	+8,0
Чистий прибуток, тис. грн	133200	149184	+15 984	+12,0
Орієнтовні витрати на логістику розподілу*, тис. грн	20292	18466	-1 826	-9,0

Продуктивність праці (дохід/1 працівника), тис. грн/особу	1 246,2	1 331,0	+84,8	+6,8
Інвестиційна потреба у модернізації**, тис. грн	–	22 000–28 000	–	–

* Логістичні витрати оцінено розрахунково як частку від доходу з урахуванням очікуваного ефекту оптимізації маршрутів і складських операцій.

** Діапазон інвестицій подано як прогнозно-оціночний для оновлення критичних технологічних і логістичних ділянок.

Запропонована оцінка демонструє узгодженість запланованих заходів з реальними трендами підприємства. Якщо у 2022–2024 рр. фінансові результати зростали переважно через підтримання ринкового попиту і поступове розширення асортименту, то у прогнозному періоді основним фактором посилення ефективності має стати зниження витратності та підвищення керованості виробничо-логістичної системи. Саме тому ключовими контрольними індикаторами впровадження удосконалень доцільно визначити: рівень логістичних витрат у розрахунку на 1 т продукції, коефіцієнт завантаження основних ліній, частку своєчасних поставок, а також частку втрат від списання продукції.

Логіку формування комплексного економічного ефекту доцільно візуалізувати в рис. 3.6, який показує, як поєднання виробничих і збутово-логістичних змін перетворюється на фінансовий результат.

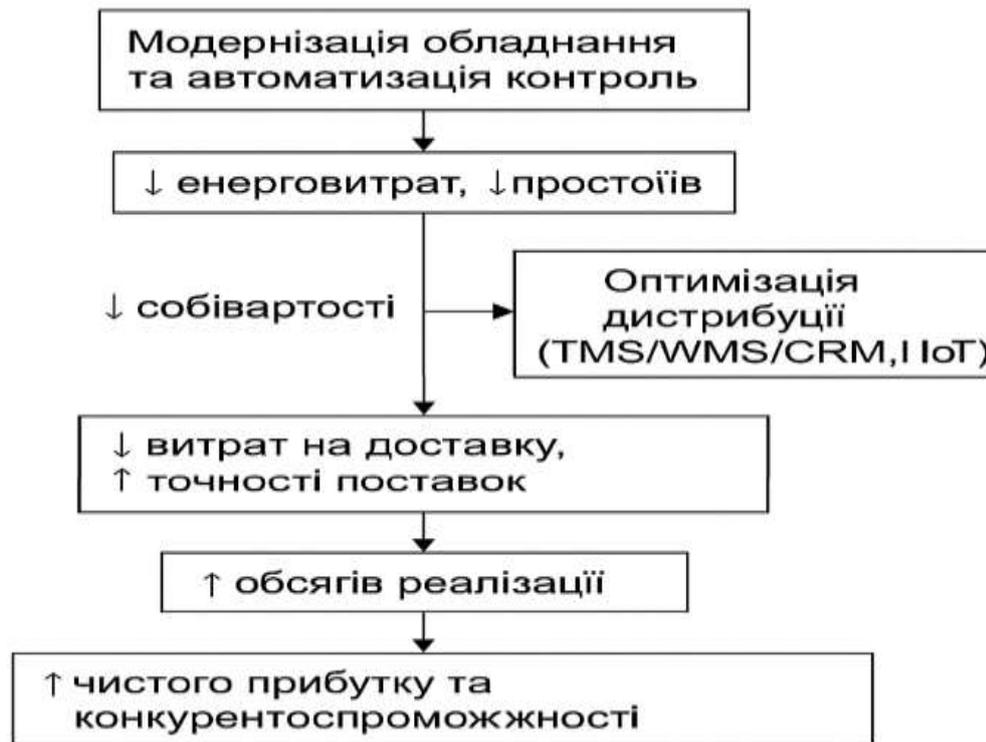


Рис.3.6. Логіка формування економічного ефекту від інтегрованих удосконалень виробництва і логістики розподілу

Запропоновані заходи мають чітко вимірювані наслідки: очікуване зростання доходу та прибутку доповнюється зниженням логістичної витратності та підвищенням продуктивності праці. Важливо, що цей ефект формується не за рахунок екстенсивного нарощування ресурсів, а за рахунок якісного оновлення технологічної бази і smarter-підходів до розподілу та управління запасами. З огляду на зниження вартості основних фондів у 2022–2024 рр., саме модернізаційний блок є критично необхідним для стабілізації виробничої стійкості та формування довгострокового ефекту від оптимізації системи розподілу.

Для повноцінного економічного обґрунтування запропонованих у розділі 3 заходів необхідно не лише визначити систему оціночних показників, а й кількісно оцінити очікуваний ефект від їх впровадження. На основі даних про динаміку діяльності ПРАТ «Комбінат Придніпровський» за 2022–2024 рр. та сформованих прогнозних значень (табл. 3.6) можна побудувати узагальнену

модель економічних результатів, які підприємство може отримати внаслідок модернізації виробництва та оптимізації логістики розподілу.

Першою складовою комплексного результату є зростання доходу і чистого прибутку за рахунок підвищення продуктивності, скорочення втрат від браку та списання продукції з вичерпаним строком реалізації, а також завдяки кращому використанню збутового потенціалу. Згідно з прогнозом, відображеним у таблиці 3.6, дохід від реалізації у 2025 р. може зрости орієнтовно на 8 % порівняно з фактичним рівнем 2024 р., а чистий прибуток — приблизно на 12 %. Це пов'язано з тим, що впровадження заходів з модернізації обладнання та оптимізації технологічних режимів (зменшення простоїв, енергоємності, втрат сировини) дає змогу скоротити собівартість одиниці продукції і при цьому зберегти конкурентний рівень цін.

Другою складовою є зменшення витрат на дистрибуцію, що досягається завдяки оптимізації маршрутів транспортування, впровадженню транспортно-логістичних IT-рішень (TMS, GPS-навігація), покращенню планування завантаження автопарку та скороченню пустих пробігів. У таблиці 3.6 закладено орієнтовне зниження логістичних витрат на 9 % у 2025 р. порівняно з 2024 р., що вже створює відчутний запас економії грошових ресурсів. Зменшення витрат на доставку поєднується із зростанням частки своєчасних поставок, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів і стабільність каналів збуту.

Третьою важливою складовою є підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. За рахунок інтегрованого удосконалення виробничо-логістичної системи (рис. 3.6) дохід на одного працівника може зрости приблизно на 6,8 %, що відображено у прогнозному показнику продуктивності праці. Це означає, що кожна гривня фонду оплати праці забезпечуватиме більшу віддачу у вигляді доданої вартості та чистого прибутку, а підприємство зможе краще збалансувати свої витрати на персонал та інвестиції у технології.

Для узагальнення вказаних ефектів доцільно виділити їх у структурі інтегрального економічного результату, який включає додатковий прибуток від зростання обсягів реалізації, економію логістичних витрат та приріст ефективності використання основних фондів. В оціночному форматі це представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Узагальнений розрахунок комплексного економічного ефекту від реалізації заходів удосконалення ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Складова ефекту	Орієнтовне значення, тис. грн	Частка у загальному результаті, %	Коментар
Додатковий чистий прибуток від зростання обсягів реалізації	15984	65,0	Формується за рахунок зростання попиту на продукцію, зниження собівартості та розширення ринків збуту
Економія логістичних витрат (оптимізація маршрутів, завантаження, сервісу)	1826	7,4	Розраховано як зменшення витрат на дистрибуцію при одночасному зростанні обсягу поставок
Умовний ефект від підвищення продуктивності праці та рентабельності активів*	6800	27,6	Враховано додаткову віддачу від наявних ресурсів без пропорційного зростання чисельності персоналу та основних фондів
Разом інтегральний економічний ефект	24610	100,0	Сукупний результат реалізації стратегічних заходів протягом першого прогнозного року

* Ефект оцінено на основі приросту доходу на одного працівника та очікуваного уповільнення темпів зносу основних фондів при їх модернізації.

Отриманий інтегральний економічний ефект у розмірі близько 24,6 млн грн за перший рік реалізації програми удосконалення дає змогу оцінити орієнтовний строк окупності інвестицій. Якщо припустити, що загальний обсяг інвестицій у модернізацію виробничих ліній, оновлення холодильного обладнання, впровадження WMS/TMS/CRM-рішень та IoT-моніторингу становитиме 22–28 млн грн, то простий строк окупності коливатиметься у

межах 1,0–1,3 року, що для підприємства харчової промисловості є досить привабливим показником.

З погляду довгострокової перспективи важливо, що економічний ефект не обмежується лише першим роком дії заходів. За умови підтримання належного рівня технічного обслуговування, регулярного оновлення програмного забезпечення та розвитку компетентностей персоналу, позитивний результат буде накопичуватися у вигляді стабільного зростання прибутковості, підвищення оборотності ресурсів і зміцнення ринкових позицій торгових марок підприємства. З огляду на це можна стверджувати, що навіть за консервативного сценарію реалізації програми сукупний економічний ефект за 3–5 років значно перевищуватиме початкові вкладення.

Економічне обґрунтування запропонованих удосконалень буде неповним без аналізу ризиків та оцінки чутливості результатів до зміни вихідних припущень. Для ПРАТ «Комбінат Придніпровський», яке функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільної сировинної бази та волатильності споживчого попиту, важливо розуміти не лише очікувані вигоди, а й можливі відхилення фактичних показників від розрахункових значень.

Сформований прогноз передбачає інтегральний економічний ефект у розмірі близько 24,6 млн грн за перший рік реалізації програми та орієнтовний обсяг інвестицій у межах 22–28 млн грн. Такі оцінки базуються на припущеннях щодо зростання доходу, зниження логістичних витрат та підвищення продуктивності праці. Однак на практиці на ці показники можуть впливати зміни зовнішнього середовища: коливання цін на сировину і паливо, зміна купівельної спроможності населення, кон'юнктура ринку молочної продукції, регуляторні новації тощо.

Для систематизації можливих загроз доцільно виділити ключові групи ризиків і подати їх у вигляді матриці з оцінкою ймовірності, сили впливу та можливих заходів мінімізації. В узагальненому вигляді результати представлено в табл. 3.7.

**Матриця основних ризиків реалізації програми удосконалення ПРАТ
«Комбінат Придніпровський»**

№	Група ризику	Приклад прояву	Ймовірність	Вплив на результат	Інтегральний рівень
1	Інвестиційний	Подорожчання обладнання, затримка фінансування	Середня	Високий	Високий
2	Операційно-технологічний	Невідповідність фактичної продуктивності очікуваній, проблеми з налаштуванням систем	Середня	Високий	Високий
3	Сировинний	Зменшення обсягів постачання молока, погіршення його якості, сезонні коливання	Висока	Середній	Високий
4	Збутово-логістичний	Зменшення платоспроможного попиту, зміна вимог торговельних мереж, порушення логістичних ланцюгів	Середня	Середній	Середній
5	Інформаційно-технологічний	Збої в роботі CRM/WMS/TMS, кіберризик, втрата даних	Низька	Високий	Середній
6	Кадровий	Нестача персоналу необхідної кваліфікації, опір змінам, плинність кадрів	Середня	Середній	Середній

Матриця показує, що найбільшу загрозу становлять інвестиційні та операційно-технологічні ризики, пов'язані з масштабом модернізації та важливістю коректного налаштування нових систем. Не менш значущий сировинний фактор: зниження обсягів або якості молочної сировини може нівелювати частину очікуваного ефекту від підвищення продуктивності та оптимізації логістики.

Для оцінки чутливості інтегрального економічного результату до зміни ключових параметрів використаємо сценарний підхід. Умовно сформуємо три сценарії:

- базовий, який відповідає розрахункам;
- оптимістичний, що передбачає швидше досягнення цільових параметрів (краща кон'юнктура, менші витрати, вища завантаженість потужностей);

- песимістичний, у якому частина ризиків (сировинних, операційних, збутових) реалізується, що знижує очікуваний ефект.

Результати сценарного аналізу наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Сценарна оцінка інтегрального економічного ефекту та строку окупності інвестицій

Сценарій	Інтегральний економічний ефект за рік, тис. грн	Орієнтовний обсяг інвестицій, тис. грн	Простий строк окупності, років	Характеристика сценарію
Оптимістичний	29500	25000	0,85	Швидка адаптація персоналу, відсутність суттєвих збоїв, стабільна сировинна база, зростання попиту
Базовий	24610	25000	1,02	Реалізація більшості заходів у заплановані строки, часткова компенсація зовнішніх ризиків
Песимістичний	17200	25000	1,45	Часткове недосягнення ефекту через затримку модернізації, сировинні та збутові обмеження

Зі сценарної оцінки видно, що навіть за песимістичного варіанту програма удосконалення залишається економічно доцільною: строк окупності не перевищує півтора року, а інтегральний ефект забезпечує додатковий фінансовий ресурс для продовження модернізації. Водночас чутливість результатів до реалізації ризиків є помітною: при переході від оптимістичного до песимістичного сценарію інтегральний ефект зменшується більш ніж на 40 %. Це означає, що управління ризиками має розглядатися як невід’ємна частина реалізації запропонованих стратегічних заходів, а не як допоміжний процес.

Найбільш значущими факторами, які впливають на кінцевий результат, є:

- зміна обсягу реалізації (насамперед у каналі торговельних мереж);
- фактичний рівень економії логістичних витрат (ефективність впровадження TMS/WMS, дисципліна використання маршрутів);

- фактичний обсяг і структура інвестицій (виділення коштів саме на ті вузли, які формують основну частину ефекту – критичні виробничі лінії, холодильні потужності, IT-рішення);
- стабільність сировинної бази (наявність договорів із постачальниками, мотиваційних програм для фермерських господарств).

Таким чином, оцінка ризиків і чутливості показує, що реалізація програми стратегічного удосконалення виробничо-логістичної системи ПРАТ «Комбінат Придніпровський» є економічно обґрунтованою навіть за консервативних припущень. Водночас досягнення оптимістичного сценарію потребує активного ризик-менеджменту: диверсифікації постачальників, гнучкого планування інвестицій, системної роботи з персоналом та посилення контролю за впровадженням логістичних IT-рішень. Саме інтеграція економічних розрахунків із управлінням ризиками забезпечує стійкість результатів і підвищує шанси на успішну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що на основі проведених у кваліфікаційній роботі досліджень та з урахуванням виробничо-логістичного потенціалу ПРАТ «Комбінат Придніпровський» розроблено комплексну модель стратегічного удосконалення системи управління операційною діяльністю та логістикою розподілу. Запропонована модель поєднує процесний підхід до організації виробництва, логістичну концепцію інтегрованих потоків, систему показників ефективності (KPI) та цифрові інструменти управління (WMS, TMS, CRM, IoT). Вона відображає логічну послідовність управлінських дій – від модернізації технологічних ліній до оптимізації маршрутів і каналів збуту – та забезпечує узгодженість організаційних, виробничих і фінансових рішень.
2. З'ясовано, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення виробничих процесів (оновлення критичного обладнання, підвищення

завантаженості потужностей, зниження втрат сировини) та оптимізації логістики розподілу (централізація управління запасами, оптимізація транспортних маршрутів, посилення контролю холодового ланцюга) приводить до загального зменшення сукупних витрат системи «виробництво – збут».

3. Обґрунтовано, що використання розрахунково-аналітичних підходів і сценарного моделювання ефектів дає змогу оцінити чутливість фінансових результатів до зміни ключових параметрів – обсягів реалізації, логістичних витрат, інвестицій у модернізацію, стабільності сировинної бази. Побудовані базовий, оптимістичний і песимістичний сценарії показали, що навіть за консервативних припущень інтегральний економічний ефект забезпечує прийнятний строк окупності інвестицій, а програму удосконалення можна вважати стійкою до основних ризиків. Це створює основу для обґрунтованого коротко- та середньострокового планування розвитку виробничо-логістичної системи підприємства.

4. Узагальнено, що реалізація комплексу запропонованих стратегічних заходів з удосконалення управління операційною діяльністю та логістикою розподілу сприятиме зміцненню фінансової стійкості ПРАТ «Комбінат Придніпровський», зниженню рівня операційних і логістичних ризиків, підвищенню платоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Впровадження інтегрованої виробничо-логістичної моделі створює стратегічні передумови для сталого розвитку комбінату, розширення його присутності на національному ринку молочної продукції та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі отриманих результатів теоретичних узагальнень, аналітичних розрахунків та розроблених стратегічних рішень щодо удосконалення системи управління логістикою та операційною діяльністю ПРАТ «Комбінат Придніпровський» зроблено такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що стратегічне управління операційною діяльністю та логістикою розподілу є ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі. Для ПРАТ «Комбінат Придніпровський» це означає необхідність розглядати виробничі, складські та збутові процеси як єдину інтегровану систему, в якій матеріальні, інформаційні та фінансові потоки узгоджуються за часом, обсягом та якістю. Процесний підхід та інструменти логістичного менеджменту дозволяють перейти від фрагментарного прийняття рішень до системного управління усім операційним циклом – від постачання молочної сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу.
2. З'ясовано, що підприємство має потужний виробничо-логістичний потенціал, однак його використання є нерівномірним та супроводжується зростанням витратності окремих процесів. За 2022–2024 рр. спостерігається зростання доходу від реалізації до приблизно 1,2 млрд грн та збільшення чистого прибутку, однак одночасно фіксується високий рівень логістичних витрат, нерівномірне завантаження цехів і складської інфраструктури, скорочення вартості основних фондів. Це свідчить про накопичення техніко-технологічних та організаційних диспропорцій і підтверджує нагальну потребу в модернізації обладнання, оптимізації виробничих режимів та оновленні логістичної моделі розподілу.
3. Проаналізовано, що сировинна база комбінату загалом є стабільною, однак характеризується підвищеною чутливістю до зовнішніх ризиків. Динаміка завезення молочної сировини та її розподілу за сезонами показала зростання середньодобового завозу, але водночас зберігаються проблеми

сезонних коливань, концентрації поставок в окремі періоди, різної якості сировини від різних постачальників. Відсутність повноцінної системи «just in time» та гнучких договорів з фермерськими господарствами призводить до підвищених витрат на зберігання, ризику перевантаження окремих ланок виробничої системи та потенційного зростання частки браку.

4. Визначено, що наявна логістична система розподілу продукції ПРАТ «Комбінат Придніпровський» забезпечує стабільну присутність торговельних марок підприємства на ринку, однак не повністю відповідає сучасним вимогам економічної ефективності та сервісності. Центральна база в м. Дніпро, регіональні представництва у Києві, Одесі та Харкові, а також виробничі майданчики (Царичанський маслозавод, Васильківський сирзавод, Новомосковський цех соків) формують розгалужену мережу, проте відсутність єдиного цифрового центру управління маршрутами, складськими запасами та замовленнями клієнтів призводить до надлишкових витрат на транспортування, нерівномірних залишків продукції та часткового дублювання функцій на різних рівнях.

5. Розроблено концепцію стратегічного удосконалення системи управління операційною діяльністю та логістикою розподілу, яка ґрунтується на інтеграції виробничих та збутових процесів через цифрові рішення. Запропоновано створення центрального логістичного хабу на базі ПРАТ «Комбінат Придніпровський» із впровадженням WMS для управління складом, TMS для маршрутизації транспорту, CRM для роботи з клієнтами та IoT-рішень для моніторингу температурних режимів. Така модель дозволяє скоротити час реакції на запити торговельних мереж, зменшити порожні пробіги автомобілів, підвищити оборотність запасів і знизити ризики псування продукції.

6. Економічні розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів має високий потенціал ефективності та швидкої окупності. З урахуванням прогнозу зростання доходу на 8 %, збільшення чистого прибутку орієнтовно на 12 % та скорочення витрат на логістику розподілу приблизно на 9 %, інтегральний економічний ефект може становити близько 24–25 млн грн за рік.

За обсягу інвестицій у межах 22–28 млн грн простий строк окупності програм модернізації та оптимізації логістики оцінюється в 1,0–1,3 року, що є дуже привабливим показником для підприємства харчової промисловості.

7. Проведений сценарний аналіз і оцінка ризиків засвідчили стійкість запропонованої програми до можливих зовнішніх і внутрішніх загроз. Навіть за песимістичного сценарію, який передбачає часткову реалізацію сировинних, збутових та операційних ризиків, строк окупності не перевищує 1,5 року, а модернізаційні заходи залишаються економічно доцільними. Водночас, для досягнення оптимістичного сценарію необхідно посилити ризик-менеджмент: диверсифікувати сировинну базу, укласти довгострокові контракти з ключовими постачальниками та дистриб'юторами, розширити перелік страхових інструментів щодо транспортних та технологічних ризиків.

8. На основі проведених досліджень розроблено комплекс практичних пропозицій щодо підвищення ефективності операційної та логістичної системи ПРАТ «Комбінат Придніпровський». До основних з них належать: модернізація вузлових виробничих ліній і холодильного обладнання; впровадження цифрових платформ управління запасами, маршрутами та взаємодією з клієнтами; перегляд договорів із постачальниками з переходом до більш гнучких графіків поставок молочної сировини; оптимізація ролі регіональних представництв як мікрохабів швидкого реагування; розробка системи КРІ для контролю рентабельності операцій, логістичних витрат і рівня сервісу.

9. З огляду на стратегічну важливість людського фактору запропоновано посилити кадрову складову управління операційними та логістичними процесами. Необхідним є запровадження програм навчання персоналу роботі з новим обладнанням та ІТ-системами, формування командних центрів логістики та планування виробництва, а також удосконалення системи мотивації, яка буде пов'язана з досягненням цільових показників продуктивності, якості та своєчасності поставок.

10. Узагальнено, що реалізація запропонованих заходів дозволить ПРАТ «Комбінат Придніпровський» зміцнити позиції на внутрішньому ринку молочної продукції та створити базу для подальшого розширення географії збуту. Інтегроване удосконалення виробничих процесів і логістики розподілу забезпечить зниження сукупних витрат, підвищення рівня сервісу для торговельних мереж і кінцевих споживачів, покращення фінансових результатів та формування стійкої операційної моделі, здатної адаптуватися до викликів післявоєнного відновлення економіки та посилення конкуренції на ринку харчових продуктів.

Запропоновані висновки та пропозиції можуть бути використані керівництвом ПРАТ «Комбінат Придніпровський» для прийняття управлінських рішень щодо модернізації виробничо-логістичної системи, а також адаптовані як методичні рекомендації для інших підприємств молокопереробної галузі, що прагнуть підвищити ефективність своєї операційної та логістичної діяльності на стратегічній основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., ін. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: навч. посібник / В. Г. Алькема та ін. Київ: КНЕУ, 2016. 328 с.
2. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. Харків: Магнолія, 2024. 368 с.
3. Балаш Л. Я., Лисюк О. В., Саміло А. В., Ковальчук О. І. Операційний менеджмент (частина 1): навч. посібник. / Л. Я. Балаш, О. В. Лисюк, А. В. Саміло, О. І. Ковальчук. Львів: Центр Захід, 2023. 194 с.
4. Балаш Л. Я., Лисюк О. В., Саміло А. В., Ковальчук О. І. Операційний менеджмент (частина 1): навч. посібник / Л. Я. Балаш, О. В. Лисюк, А. В. Саміло, О. І. Ковальчук. Львів: Центр Захід, 2023. 194 с.
5. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 12.10.2024).
6. Біліченко В. В. Основи логістики: навчальний посібник / В. В. Біліченко. Вінниця: ВНТУ, 2017. 129 с.
7. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3 (102). С. 72–79.
8. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. / С. В. Войтко. Київ: Політехніка, 2021. 194 с.
9. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ: Політехніка, 2021. 194 с.
10. Волков В. П., та ін. Управління логістичними системами: навчальний посібник / В. П. Волков та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2012. 259 с.
11. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н. Л. Гавкалова. Харків: Інжек, 2004. 276 с.

12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
13. Гречко А. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>.
14. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Н. М. Дєєва, О. І. Дедіков. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.
15. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Журнал НТУУ “КПІ”: Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2012. № 48. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>
16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
17. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94.
18. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf
19. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. / А. Г. Кальченко. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.
20. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54.
21. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
22. Кислий В. М., Біловодська О. А. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / В. М. Кислий, О. А. Біловодська. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

23. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персоналом як ключовий напрям реалізації стратегії сталого розвитку (на прикладі корпорації “Оболонь”). Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління, 2017. С. 56–60.
24. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 2. С. 74–80.
25. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / В. І. Крамаренко. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
26. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. / О. М. Криворучко, В. Г. Шинкаренко, О. О. Гетьман. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
27. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств. Львів: Галицька видавнича спілка, 2014. 160 с.
28. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
29. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
30. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
31. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
32. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б. М. Литвин. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.
33. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.

34. Литяцька Д. В. Аналіз роботи кадрових служб та їх вплив на діяльність підприємства. Матеріали 1-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси: ЧДТУ, 2002. С. 102–103.
35. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. / В. С. Лозниця. Київ: КНЕУ, 1997. 248 с.
36. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
37. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189-193.
38. Малхотра, Нереш К. Маркетингові дослідження., 3-тє вид.: Пер.з англ. Москва : Вид. «Вільямс», 2014. 560с.
39. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 226 с.
40. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
41. Маслов В.І. Менеджмент лідерів. Фінансовий бізнес. 2017. № 1. С. 273-311.
42. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. /В.І. Міщенко. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>
43. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. / В. І. Міщенко. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81.
44. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition. Riga, Latvia: Baltija Publishi, 2022. С. 52–57. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-10>
45. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition. Riga, Latvia: Baltija Publishi, 2022. С. 52–57.

46. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Методологічні засади формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2019. № 48. С. 116–122. <https://doi.org/10.32843/bses.48-19>
47. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
48. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
49. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
50. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
51. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Операційний менеджмент: навчальний посібник. / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. Вінниця: ВНТУ, 2025. 235 с.
52. Самигин С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / С. І. Самигин, Л. Д. Столяренко. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2004. 477 с.
53. Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. А. Сідун. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 491 с.
54. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент: навч. посіб. / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
55. Смерічевська С. В. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / С. В. Смерічевська. Київ: КНЕУ, 2019. 432 с.

56. Спільник І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Вип. 17. С. 106–120.
57. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві. URL: <https://example.com>
58. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
59. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
60. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
61. Управління логістичною діяльністю підприємства: навчальний посібник / за ред. І. В. Крикавського. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. 312 с.
62. Ушенко Н. Умови та фактори підвищення продуктивності використання людського капіталу України. Україна: аспекти праці. 2009. № 5. С. 37–45.
63. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. / Н. П., Шморгун, І. В. Головка. К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
64. Щербак Л. В. Трудомісткість операцій з виробництва сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2007. № 6. С. 87–91.
65. Якуба К. І. До методології рейтингової оцінки формування трудового потенціалу сільських територій. Вісник аграрної науки. 2008. № 1. С. 60–65.
66. Alnaimat, M. A., Kharit, O., Mykhailenko, I., Palchyk, I., & Purhani, S. (2024). Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies. *Acta Logistica*, 11(1), 99–109. <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

ДОДАТКИ

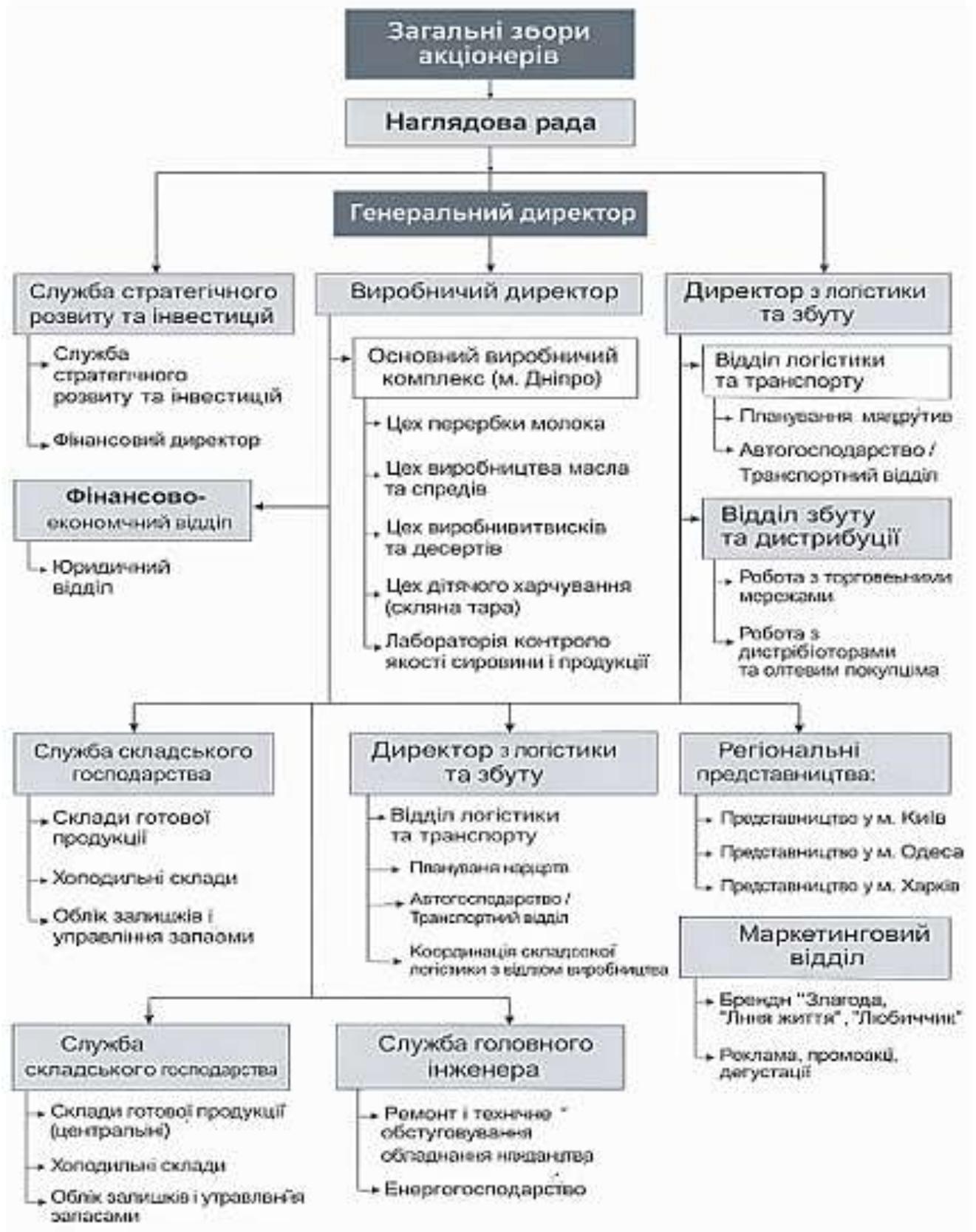


Рис. Організаційна структура ПРАТ «Комбінат Придніпровський» ТМ Злагода

АНКЕТА

експертного оцінювання проблем та викликів операційної діяльності та логістики ПРАТ «Комбінат Придніпровський»

Блок питань	Запис / Оцінка експерта
I. Загальна інформація	
Ім'я	
Посада	
Підрозділ	
Стаж роботи на підприємстві	
II. Оцінювання виробничих факторів (1–10 балів)	
Нерівномірність забезпечення молочною сировиною протягом року	
Технічний стан та зношеність обладнання	
Нестача кваліфікованого виробничого персоналу	
Енергоємність технологічних процесів	
Рівень виробничих втрат та відходів	
III. Оцінювання логістичних факторів (1–10 балів)	
Обмеженість складських потужностей у пікові періоди	
Зростання транспортних витрат та ПММ	
Ефективність маршрутизації транспорту	
Тривалість міжскладських переміщень	
Рівень автоматизації та ІТ-підтримки логістики	
IV. Взаємодія з постачальниками та клієнтами (1–10 балів)	
Регулярність поставок та стабільність графіків постачальників	
Прогнозованість попиту торговельних мереж	
Обсяг повернень продукції через порушення умов транспортування	
V. Додаткові коментарі експерта	
Коментарі, зауваження, пропозиції	