

**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**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ
СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА**

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

Здобувач

Євгенія ФРЕНКЕЛЬ

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ФРЕНКЕЛЬ ЄВГЕНІЙ МАКСИМІВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління логістичною системою підприємства галузі птахівництва»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Синельниківська птахофабрика», матеріали офіційного вебсайту підприємства та інші джерела інформації.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади управління логістичною системою підприємства
2. Аналіз системи управління логістикою ТОВ «Синельниківська Птахофабрика»
3. Удосконалення управління логістичною системою ТОВ «Синельниківська Птахофабрика».

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Логістичний ланцюг підприємства галузі птахівництва
2. Основні результативні показники діяльності ТОВ «Синельниківська птахофабрика» у 2023–2025 рр
3. Структура логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика»
4. Основні показники оцінки ефективності логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика»
5. План реалізації заходів щодо вдосконалення управління запасами ТОВ «Синельниківська птахофабрика»
6. Етапи впровадження цифрової системи управління логістичними процесами
7. Прогноз зміни показників ефективності діяльності ТОВ «Синельниківська птахофабрика» в результаті впровадження заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів управління логістичною системою підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення управління логістичною системою підприємства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Євгенія ФРЕНКЕЛЬ

Науковий керівник роботи

(підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, складові та роль логістичної системи підприємства	7
1.2. Особливості управління логістичними процесами в підприємствах аграрного сектору та галузі птахівництва	15
1.3. Сучасні підходи та інструменти удосконалення управління логістичними системами підприємств	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»	32
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Синельниківська Птахофабрика»	32
2.2. Оцінка стану логістичної системи підприємства	40
2.3. Аналіз ефективності управління логістичними процесами та виявлення проблем функціонування логістичної системи	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ТОВ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»	54
3.1. Удосконалення системи управління запасами як напрям підвищення ефективності логістичної системи підприємства	54
3.2. Впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами ТОВ «Синельниківська птахофабрика»	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання логістика є одним із ключових інструментів забезпечення ефективності діяльності підприємств. Зростання конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, підвищення вимог споживачів до якості продукції та швидкості її доставки, а також необхідність раціонального використання ресурсів зумовлюють підвищення ролі логістичних процесів у системі менеджменту підприємства. Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств агропромислового комплексу та галузі птахівництва, діяльність яких характеризується безперервністю виробничого циклу, високою матеріаломісткістю виробництва, значною залежністю від ефективності постачання ресурсів та своєчасності реалізації готової продукції.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних та прикладних аспектів логістичного менеджменту, управління логістичними системами, ланцюгами постачання та оптимізації потокових процесів зробили вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед них слід відзначити праці Є. В. Крикавського, Н. В. Чорнописької, О. А. Похильченка, М. А. Окландера, Л. В. Фролової, Л. В. Балабанової, Н. І. Чухрай, М. Портера, Д. Бауерсокса, Д. Клосса, М. Крістофера та інших дослідників. У їхніх роботах розкрито сутність логістичних систем, принципи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, механізми інтеграції логістичних процесів у систему менеджменту підприємства, а також сучасні підходи до цифровізації та підвищення ефективності логістичної діяльності. Водночас динамічні зміни ринкового середовища, необхідність адаптації підприємств до сучасних викликів та специфіка функціонування підприємств галузі птахівництва обумовлюють потребу в подальшому дослідженні питань удосконалення управління логістичними системами та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та

розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства галузі птахівництва.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління логістичною системою підприємства;
- розкрити сутність, складові та роль логістичної системи в діяльності підприємства;
- визначити особливості управління логістичними процесами в аграрному секторі та галузі птахівництва;
- узагальнити сучасні підходи та інструменти удосконалення логістичних систем підприємств;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Синельниківська птахофабрика»;
- оцінити стан логістичної системи підприємства;
- провести аналіз ефективності управління логістичними процесами та виявити проблеми функціонування логістичної системи;
- розробити заходи щодо удосконалення управління запасами як складової логістичної системи підприємства;
- обґрунтувати впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною системою підприємства галузі птахівництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення управління логістичною системою підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: монографічний – для вивчення наукових підходів до управління логістичними системами; аналізу і синтезу – для дослідження складових логістичної системи підприємства; економіко-

статистичний – для оцінки результатів діяльності підприємства; порівняльний – для аналізу динаміки показників та виявлення тенденцій розвитку; графічний і табличний – для наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування заходів щодо удосконалення логістичної системи та визначення їх економічної ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління запасами та впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, складові та роль логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання логістика перетворилася на один із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємств. Посилення конкуренції, глобалізація ринків, зростання вимог споживачів до якості продукції та швидкості її доставки, а також необхідність раціонального використання ресурсів обумовлюють підвищення ролі логістичних процесів у системі менеджменту підприємства. Особливо актуальним це питання є для агропромислових підприємств та підприємств галузі птахівництва, діяльність яких пов'язана з необхідністю забезпечення безперервного руху матеріальних потоків, дотриманням вимог до умов зберігання продукції та своєчасністю її реалізації.

Логістика як наукова категорія сформувалася на стику економіки, менеджменту, транспорту та управління виробництвом. На сучасному етапі розвитку економічної науки існує значна кількість підходів до трактування сутності логістики, проте більшість науковців розглядають її як «систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства» [37, с. 74]. В сучасних дослідженнях наголошується, що логістика вже не обмежується лише транспортуванням чи складуванням продукції, а охоплює весь комплекс процесів руху ресурсів від постачальника до кінцевого споживача.

В умовах сучасної економіки логістика розглядається як важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє «скорочувати витрати, підвищувати якість обслуговування споживачів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати

стабільність функціонування підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища» [4, с. 216]. Особливої ваги логістика набуває в умовах воєнного стану, коли виникає необхідність оперативної адаптації логістичних ланцюгів до нових умов господарювання.

У науковій літературі поняття «логістична система» розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управління поточними процесами підприємства. На відміну від окремих логістичних операцій, логістична система характеризується цілісністю, взаємозалежністю елементів та орієнтацією на досягнення єдиної мети. Вона охоплює всі стадії руху ресурсів – від закупівлі сировини та матеріалів до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

Для більш повного розуміння сутності логістичної системи доцільно узагальнити її основні характеристики.

Таблиця 1.1

Основні характеристики логістичної системи підприємства

Характеристика	Зміст
Цілісність	Усі елементи логістичної системи функціонують як єдиний механізм
Взаємозв'язок елементів	Зміни в одному елементі впливають на функціонування всієї системи
Орієнтація на потоки	Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками
Відкритість системи	Взаємодія із зовнішнім середовищем, постачальниками та споживачами
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни ринкових умов
Комплексність	Поєднання виробничих, транспортних, складських та інформаційних процесів
Керованість	Наявність механізмів планування, контролю та координації

Складено на основі узагальнення наукових джерел

Наведені характеристики свідчать, що логістична система є складною соціально-економічною системою, ефективність якої визначається не лише якістю окремих логістичних операцій, а й рівнем узгодженості між її елементами. Саме тому сучасна концепція логістичного управління «базується на системному підході, відповідно до якого всі процеси розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного

логістичного ланцюга» [30, с. 191].

Важливою особливістю логістичної системи є її інтеграційний характер. Вона об'єднує різні функціональні підсистеми підприємства, забезпечуючи узгодження виробничих, постачальницьких, складських, транспортних і збутових процесів. У результаті створюються передумови для мінімізації сукупних витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів.

На сучасному етапі розвитку менеджменту логістична система дедалі більше розглядається як джерело формування конкурентних переваг підприємства. Якщо раніше логістика виконувала переважно допоміжну функцію, то сьогодні вона виступає «важливим стратегічним інструментом управління підприємством, який безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, ринкові позиції та перспективи розвитку» [33, с. 149].

Таким чином, логістична система підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів та процесів, спрямованих на ефективне управління потоками ресурсів у межах підприємства та за його межами. Її функціонування забезпечує узгодженість виробничих, постачальницьких і збутових процесів, сприяє скороченню витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів та формуванню конкурентних переваг підприємства.

Для забезпечення ефективного управління потоковими процесами логістична система підприємства повинна мати чітку структуру та охоплювати всі основні напрями руху ресурсів. Саме тому в сучасній науковій літературі логістична система розглядається як сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем, кожна з яких виконує специфічні завдання, але водночас працює на досягнення загальної мети підприємства – забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачів за мінімально можливих витрат.

Системний підхід до логістики передбачає інтеграцію процесів постачання, виробництва, складування, транспортування та реалізації продукції в єдиний логістичний ланцюг. Ефективність такого ланцюга визначається не стільки

результативністю окремих його елементів, скільки рівнем їх координації та узгодженості.

У структурі логістичної системи підприємства центральне місце займає закупівельна логістика, яка забезпечує підприємство необхідними матеріальними ресурсами. Її основними завданнями є вибір постачальників, планування закупівель, організація поставок та контроль якості отриманих ресурсів. Від ефективності закупівельної логістики значною мірою залежить безперервність виробничого процесу та рівень витрат підприємства.

Для підприємств галузі птахівництва особливого значення набуває забезпечення безперебійного постачання кормів, ветеринарних препаратів, паливно-мастильних матеріалів, пакувальних матеріалів та інших ресурсів, які безпосередньо впливають на виробничий процес і собівартість продукції.

Наступною складовою виступає виробнича логістика, яка забезпечує «організацію руху матеріальних потоків безпосередньо в межах підприємства» [7, с. 204]. Її основним завданням є координація виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та мінімізація втрат часу і матеріалів. Виробнича логістика сприяє скороченню виробничого циклу та підвищенню ефективності використання виробничих потужностей.

У діяльності підприємств птахівничої галузі виробнича логістика охоплює процеси вирощування птиці, забезпечення технологічних операцій, внутрішнє переміщення кормів та готової продукції, а також організацію ветеринарного обслуговування виробництва.

Важливою складовою логістичної системи є складська логістика, яка забезпечує управління запасами та організацію процесів зберігання матеріальних ресурсів і готової продукції. Її основними завданнями є «формування оптимального рівня запасів, раціональне використання складських площ, забезпечення належних умов зберігання та мінімізація витрат на складські операції» [13, с. 82].

Для підприємств птахівництва складська логістика має особливе значення

через необхідність дотримання ветеринарно-санітарних вимог, підтримання відповідного температурного режиму та забезпечення безпечного зберігання продукції тваринного походження.

Не менш важливим елементом є транспортна логістика, яка забезпечує переміщення матеріальних ресурсів і готової продукції між окремими ланками логістичного ланцюга. Основними завданнями транспортної логістики є «вибір виду транспорту, розроблення маршрутів перевезень, координація транспортних операцій та мінімізація витрат на транспортування» [34, с. 106].

В умовах сучасної економіки транспортна логістика дедалі більше впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки своєчасність доставки продукції безпосередньо визначає рівень задоволеності споживачів та ефективність функціонування всього логістичного ланцюга.

Завершальною ланкою матеріального потоку є збутова логістика, яка охоплює процеси розподілу та реалізації готової продукції. Її головними завданнями є організація каналів збуту, управління запасами готової продукції, планування поставок та забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу.

Для підприємств птахівничої галузі ефективність збутової логістики має критичне значення, оскільки продукція характеризується обмеженим терміном зберігання, що потребує високої швидкості обробки замовлень та доставки продукції кінцевим споживачам.

Окреме місце у структурі сучасної логістичної системи займає інформаційна логістика, яка забезпечує збір, обробку, передачу та зберігання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Саме інформаційні потоки об'єднують усі функціональні підсистеми логістики в єдину систему управління. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій інформаційна логістика стає одним із ключових факторів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Для узагальнення функціонального призначення окремих складових логістичної системи доцільно представити їх характеристику у табличній формі.

Таблиця 1.2

Функціональна характеристика основних складових логістичної системи підприємства

Складова логістичної системи	Основне призначення	Основні функції
Закупівельна логістика	Забезпечення підприємства ресурсами	Вибір постачальників, закупівлі, постачання
Виробнича логістика	Управління внутрішніми потоками	Планування виробництва, переміщення ресурсів
Складська логістика	Управління запасами	Зберігання, комплектування, облік
Транспортна логістика	Переміщення ресурсів та продукції	Організація перевезень, маршрутизація
Збутова логістика	Реалізація готової продукції	Розподіл, доставка, обслуговування клієнтів
Інформаційна логістика	Координація логістичних процесів	Обробка інформації, контроль, моніторинг

Таким чином, логістична система підприємства є складною багаторівневою структурою, яка об'єднує взаємопов'язані функціональні підсистеми та забезпечує безперервний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Саме комплексна взаємодія закупівельної, виробничої, складської, транспортної, збутової та інформаційної логістики «формує основу ефективного функціонування підприємства та створює передумови для досягнення стратегічних цілей його розвитку» [32, с. 57].

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки логістична система підприємства виконує не лише функцію забезпечення руху матеріальних ресурсів, а й виступає важливим інструментом стратегічного управління. Зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів до якості продукції та швидкості обслуговування, розвиток цифрових технологій і глобалізація ринків сприяли трансформації логістики із допоміжного елемента діяльності підприємства в один із ключових факторів його конкурентоспроможності. Сучасні наукові дослідження свідчать, що ефективно організована логістична система безпосередньо впливає на

фінансові результати діяльності підприємства, рівень задоволеності споживачів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливість логістики для підприємства пояснюється тим, що значна частина витрат пов'язана саме з процесами закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації продукції. За оцінками науковців, оптимізація логістичних процесів дозволяє скоротити сукупні витрати підприємства, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Водночас логістика виступає інструментом інтеграції окремих функціональних підсистем підприємства, забезпечуючи їхню узгоджену взаємодію в межах єдиного бізнес-процесу.

Особливого значення логістична система набуває для підприємств агропромислового комплексу та галузі птахівництва. Специфіка їх діяльності обумовлює необхідність постійного забезпечення виробництва кормами, ветеринарними препаратами, енергетичними ресурсами, а також організації швидкого транспортування та реалізації готової продукції. Для узагальнення основних напрямів впливу логістики на результати діяльності підприємства доцільно використати наступну таблицю.

Таблиця 1.3

Вплив логістичної системи на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Прояв впливу	Очікуваний результат
Економічний	Скорочення логістичних витрат	Зростання прибутку та рентабельності
Виробничий	Безперебійне забезпечення ресурсами	Підвищення ефективності виробництва
Збутовий	Своєчасна доставка продукції	Зростання обсягів реалізації
Управлінський	Покращення координації підрозділів	Підвищення якості управлінських рішень
Інформаційний	Оперативне отримання даних	Прискорення прийняття рішень
Конкурентний	Підвищення рівня логістичного сервісу	Формування конкурентних переваг
Інноваційний	Використання цифрових технологій	Підвищення адаптивності підприємства

Дані таблиці свідчать, що ефективна логістична система створює позитивний вплив практично на всі напрями діяльності підприємства. Саме тому у сучасній концепції менеджменту логістика дедалі частіше розглядається як один із ключових факторів довгострокового розвитку підприємства.

Особливого значення набуває здатність логістичної системи забезпечувати конкурентні переваги підприємства. У сучасних умовах конкуренція все частіше відбувається не між окремими виробниками, а між логістичними ланцюгами. Підприємства, які здатні забезпечити швидшу доставку продукції, вищий рівень сервісу та нижчі логістичні витрати, отримують додаткові переваги на ринку. Саме тому логістична система розглядається як важливий елемент стратегічного управління підприємством.

Сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до логістичних систем підприємств. Серед основних тенденцій розвитку логістики науковці виділяють цифровізацію логістичних процесів, автоматизацію складських операцій, використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтегрованих інформаційних систем управління. Цифрова трансформація логістики «дозволяє підприємствам підвищувати швидкість обробки інформації, покращувати контроль над рухом матеріальних потоків та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища» [16, с. 159].

З огляду на нестабільність зовнішнього середовища дедалі більшого значення набувають такі характеристики логістичної системи, як гнучкість, адаптивність та стійкість. У сучасних дослідженнях наголошується, що ефективна логістична система повинна забезпечувати не лише економічну результативність, а й здатність швидко реагувати на зміни попиту, перебудовувати маршрути постачання, адаптуватися до ризиків та підтримувати безперервність функціонування підприємства в кризових умовах.

Для підприємств птахівничої галузі зазначені вимоги є особливо актуальними. Специфіка виробництва продукції птахівництва потребує високого

рівня координації між закупівельною, виробничою та збутовою логістикою. Ефективність управління логістичною системою безпосередньо впливає на собівартість продукції, швидкість її реалізації, рівень втрат під час зберігання та транспортування, а отже і на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Отже, логістична система є важливою складовою сучасного підприємства, яка забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у єдиний керований механізм. Її ефективне функціонування сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності діяльності, покращенню якості обслуговування споживачів та формуванню стійких конкурентних переваг. В умовах цифрової трансформації та високої ринкової невизначеності роль логістики продовжує зростати, що визначає її стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таким чином, логістична система виступає складним багатофункціональним механізмом управління поточними процесами підприємства. Вона охоплює закупівельну, виробничу, складську, транспортну, збутову та інформаційну підсистеми, які забезпечують узгоджений рух ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Ефективне функціонування логістичної системи дозволяє підприємству підвищувати економічну результативність діяльності, формувати конкурентні переваги та забезпечувати адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей управління логістичними процесами в аграрному секторі та галузі птахівництва

1.2. Особливості управління логістичними процесами в підприємствах аграрного сектору та галузі птахівництва

Сучасний агропромисловий комплекс є однією з ключових складових національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує

значну частину експортного потенціалу та створює передумови для розвитку суміжних галузей. Водночас ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, оскільки «саме логістика забезпечує безперервний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між усіма учасниками агропродовольчого ланцюга» [28, с. 235].

На відміну від підприємств промислового сектору, аграрні підприємства функціонують в умовах підвищеної залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, біологічних особливостей продукції та значної територіальної розосередженості виробничих об'єктів. Усе це істотно впливає на побудову логістичних систем та механізми управління ними. Саме тому логістичні процеси в аграрному секторі мають низку специфічних особливостей, які потребують врахування при розробці управлінських рішень.

У сучасній науковій літературі аграрна логістика розглядається як система управління потоками матеріальних ресурсів, сільськогосподарської продукції, інформації та фінансів на всіх етапах агропродовольчого ланцюга – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Ефективна організація логістичних процесів «сприяє скороченню витрат, мінімізації втрат продукції, підвищенню якості обслуговування споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку» [27, с. 74].

Однією з ключових особливостей аграрного виробництва є сезонний характер діяльності. Більшість виробничих процесів прив'язані до певних періодів року, що призводить до нерівномірного завантаження логістичної інфраструктури. У періоди посівної та збиральної кампаній суттєво зростає потреба у транспортних засобах, складських приміщеннях, навантажувально-розвантажувальній техніці та інших логістичних ресурсах. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання планування та координації логістичних операцій.

Крім сезонності, на функціонування логістичних систем аграрних підприємств впливають біологічні особливості продукції. Значна частина

сільськогосподарської продукції характеризується обмеженими строками зберігання, високою чутливістю до температурних режимів, вологості та інших умов транспортування і зберігання. Це обумовлює необхідність використання спеціалізованих логістичних рішень, спрямованих на збереження якості продукції протягом усього логістичного циклу. Для більш повного розуміння специфіки логістичного управління в аграрному секторі доцільно узагальнити основні особливості функціонування логістичних процесів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Особливості логістичних процесів у підприємствах аграрного сектору

Особливість	Характеристика впливу на логістику
Сезонність виробництва	Нерівномірність навантаження на логістичну інфраструктуру
Залежність від природно-кліматичних умов	Необхідність оперативного коригування логістичних планів
Обмежені строки зберігання продукції	Підвищені вимоги до швидкості транспортування та реалізації
Територіальна розосередженість виробництва	Зростання транспортних витрат
Біологічний характер виробництва	Необхідність безперервного забезпечення виробничого процесу
Висока матеріаломісткість виробництва	Значна роль закупівельної логістики
Залежність від зовнішніх ринків	Підвищення вимог до збутової логістики

Наведені особливості свідчать, що ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається якістю логістичного менеджменту. Будь-які порушення в організації постачання ресурсів, транспортування продукції чи управління запасами можуть призвести до значних фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Особливе місце в структурі аграрного сектору займає галузь птахівництва, яка характеризується високим рівнем індустріалізації виробництва та значною залежністю від ефективності логістичних процесів. На відміну від рослинництва, виробництво продукції птахівництва здійснюється безперервно протягом року, що формує додаткові вимоги до системи управління матеріальними потоками.

Птахівничі підприємства функціонують як складні виробничо-логістичні

комплекси, у межах яких постійно здійснюється рух кормів, ветеринарних препаратів, інкубаційного матеріалу, живої птиці, готової продукції, відходів виробництва та супутніх ресурсів. У зв'язку з цим логістична система підприємств галузі птахівництва повинна забезпечувати високий рівень координації між усіма структурними підрозділами підприємства.

Однією з найважливіших складових логістики птахівничого підприємства є закупівельна логістика. Витрати на корми становлять значну частину собівартості продукції птахівництва, тому своєчасне забезпечення виробництва кормовими ресурсами безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства. Крім того, безперервність виробничого процесу потребує стабільного постачання ветеринарних препаратів, вакцин, дезінфікуючих засобів, пакувальних матеріалів та інших ресурсів.

Важливою особливістю логістичного управління в птахівництві є необхідність дотримання суворих ветеринарно-санітарних вимог. На всіх етапах логістичного ланцюга повинні забезпечуватися належні умови транспортування, зберігання та обробки продукції, що потребує використання спеціалізованих логістичних технологій та обладнання.

Логістична система підприємств галузі птахівництва також повинна забезпечувати високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах особливого значення набувають питання «гнучкості логістичних ланцюгів, здатності оперативно змінювати маршрути постачання, коригувати обсяги запасів та адаптуватися до змін попиту» [10, с. 33]. Саме адаптивність і стійкість логістичної системи дедалі частіше розглядаються як ключові чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, логістичні процеси в аграрному секторі характеризуються високою складністю та значною залежністю від зовнішніх факторів. Особливості діяльності підприємств галузі птахівництва обумовлюють підвищені вимоги до організації закупівельної, виробничої, складської, транспортної та збутової

логістики. Ефективне управління цими процесами виступає необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та формування його конкурентних переваг.

Функціонування будь-якої логістичної системи ґрунтується на управлінні поточковими процесами. Саме потоки є основним об'єктом логістичного менеджменту, а ефективність їх організації значною мірою визначає результативність діяльності підприємства. У сучасній теорії логістики виділяють матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, які «перебувають у постійній взаємодії та формують єдину систему забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства» [14, с. 67]. Для підприємств галузі птахівництва значення поточкових процесів є особливо важливим, оскільки виробництво продукції здійснюється безперервно, а будь-які перебої у постачанні ресурсів або реалізації продукції можуть спричинити суттєві економічні втрати. Саме тому логістичний менеджмент у птахівництві орієнтований на забезпечення синхронізації всіх потоків у межах виробничо-збутового ланцюга. Для кращого розуміння особливостей логістичних процесів доцільно розглянути узагальнену структуру логістичного ланцюга підприємства галузі птахівництва (рис. 1.1).

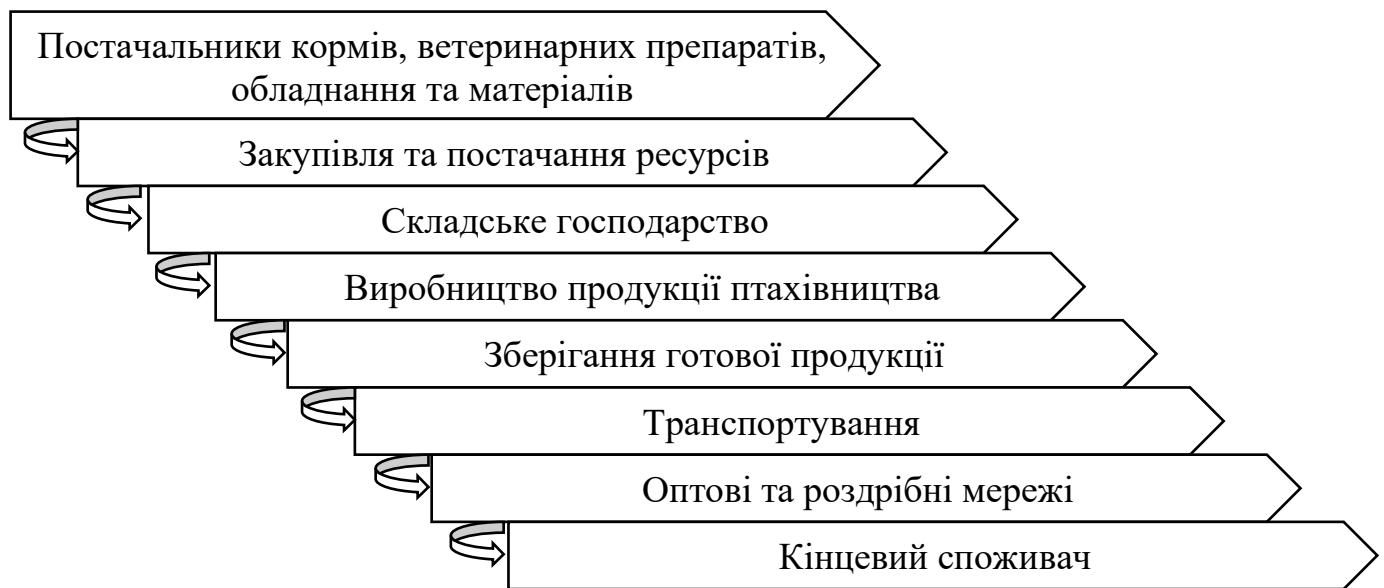


Рис. 1.1. Логістичний ланцюг підприємства галузі птахівництва

Як видно із наведеної схеми, у процесі функціонування підприємства відбувається безперервний рух матеріальних ресурсів від постачальників до кінцевих споживачів. Одночасно здійснюється обмін інформацією та рух фінансових ресурсів, які забезпечують координацію діяльності всіх учасників логістичного ланцюга.

Центральне місце в системі логістичного управління займають матеріальні потоки, які являють собою сукупність сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, кормів, ветеринарних препаратів, живої птиці, готової продукції та інших ресурсів, що переміщуються в межах логістичної системи. Матеріальні потоки є «осовою функціонування будь-якого виробничого підприємства, оскільки саме вони забезпечують створення кінцевого продукту та формування доданої вартості» [49].

Для підприємств птахівничої галузі характерною є висока інтенсивність руху матеріальних потоків. У межах виробничого циклу постійно здійснюється постачання кормів, води, ветеринарних засобів та інших ресурсів, необхідних для утримання птиці. Водночас відбувається переміщення продукції між окремими технологічними стадіями виробництва, її зберігання, транспортування та реалізація.

Особливістю матеріальних потоків у птахівництві є необхідність суворого дотримання технологічних і ветеринарно-санітарних вимог. Від якості кормів, своєчасності їх постачання та належних умов зберігання безпосередньо залежить продуктивність птиці та якість готової продукції. Саме тому управління матеріальними потоками повинно забезпечувати безперервність виробничого процесу та мінімізацію ризиків виникнення дефіциту ресурсів.

Поряд із матеріальними потоками важливу роль відіграють інформаційні потоки, які забезпечують обмін даними між усіма учасниками логістичної системи. Інформаційні потоки охоплюють відомості про потребу в ресурсах, обсяги запасів, виробничі плани, графіки поставок, стан виконання замовлень, фінансові показники та інші дані, необхідні для прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах цифровізації інформаційна складова логістики набуває

стратегічного значення. Завдяки використанню сучасних інформаційних систем підприємства отримують можливість здійснювати моніторинг логістичних процесів у режимі реального часу, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати ефективність управління ресурсами. Науковці відзначають, що цифровізація та автоматизація логістичних процесів належать до ключових тенденцій розвитку сучасної логістики.

Особливе значення для підприємств галузі птахівництва має використання інформаційних систем контролю виробництва, обліку кормів, моніторингу стану поголів'я птиці та управління запасами. Такі системи дозволяють своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів та приймати необхідні управлінські рішення.

Третім важливим елементом логістичної системи виступають фінансові потоки, які забезпечують рух грошових коштів між учасниками логістичного ланцюга. Вони охоплюють розрахунки з постачальниками, оплату транспортних послуг, виплату заробітної плати, надходження коштів від реалізації продукції та інші фінансові операції.

Ефективне управління фінансовими потоками дозволяє підприємству підтримувати належний рівень ліквідності, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати безперервність господарської діяльності. Для підприємств птахівництва особливого значення набуває узгодження руху фінансових ресурсів із виробничим циклом та графіками поставок продукції.

Для узагальнення особливостей потокових процесів доцільно представити їх характеристику (табл. 1.5).

Наведені дані свідчать, що всі види потоків функціонують у тісному взаємозв'язку. Порухення хоча б одного з них негативно впливає на роботу всієї логістичної системи. Саме тому сучасний логістичний менеджмент базується на принципах інтегрованого управління потоковими процесами.

Таблиця 1.5

**Характеристика основних логістичних потоків підприємства галузі
птахівництва**

Вид потоку	Зміст потоку	Основна мета управління
Матеріальний	Корми, ветеринарні препарати, птиця, готова продукція	Забезпечення безперервності виробництва та збуту
Інформаційний	Дані про запаси, поставки, виробництво, збут	Координація та контроль логістичних процесів
Фінансовий	Грошові кошти, платежі, розрахунки	Забезпечення фінансової стабільності підприємства

Важливою умовою ефективного функціонування логістичної системи підприємств галузі птахівництва є забезпечення її гнучкості та адаптивності. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, змінами попиту, коливанням цін на корми та енергоресурси, ризиками порушення логістичних ланцюгів. За таких умов підприємства повинні мати можливість оперативно коригувати маршрути постачання, переглядати обсяги запасів та адаптувати логістичні процеси до змін зовнішнього середовища. Саме здатність логістичної системи швидко реагувати на зміни сьогодні розглядається як одна з ключових передумов забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності.

Таким чином, логістичні потоки виступають основою функціонування підприємств галузі птахівництва та визначають ефективність їх виробничо-господарської діяльності. Раціональне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками забезпечує безперервність виробництва, оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування споживачів і формування конкурентних переваг підприємства. Це створює передумови для подальшого розгляду сучасних підходів та інструментів удосконалення управління логістичними системами підприємств.

Розвиток логістичних систем аграрних підприємств сьогодні відбувається під впливом масштабних змін у зовнішньому середовищі. Глобалізація ринків, цифрова трансформація економіки, посилення конкуренції, зміна споживчих переваг та

нестабільність міжнародних ланцюгів постачання формують нові вимоги до управління логістичними процесами. За таких умов традиційні підходи до логістичного менеджменту поступово трансформуються у бік інтегрованого, цифрового та адаптивного управління.

Особливого значення ця проблема набуває для підприємств аграрного сектору України, діяльність яких упродовж останніх років здійснюється в умовах воєнного стану. Руйнування транспортної інфраструктури, зміна логістичних маршрутів, зростання вартості перевезень, дефіцит трудових ресурсів та нестабільність постачання матеріально-технічних ресурсів суттєво ускладнюють функціонування логістичних систем підприємств. У зв'язку з цим одним із ключових завдань сучасного логістичного менеджменту стає забезпечення стійкості та адаптивності логістичних процесів.

Науковці відзначають, що в сучасних умовах ефективність логістичної системи визначається не лише рівнем оптимізації витрат, а й «здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудовувати логістичні ланцюги та забезпечувати безперервність функціонування підприємства» [22, с. 116]. Саме тому поряд із традиційними критеріями ефективності дедалі більшого значення набувають такі характеристики логістичної системи, як гнучкість, адаптивність, надійність та стійкість.

Однією з найбільш помітних тенденцій розвитку логістики є цифровізація логістичних процесів. Сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати планування поставок, контролювати рух матеріальних потоків у режимі реального часу, прогнозувати потребу в ресурсах та оптимізувати управління запасами. Завдяки впровадженню цифрових рішень підприємства отримують можливість підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень та мінімізувати ризики виникнення логістичних збоїв.

Для підприємств галузі птахівництва цифровізація логістичних процесів має особливе значення, оскільки дозволяє здійснювати оперативний контроль за

використанням кормів, рухом продукції, станом складських запасів та виконанням замовлень споживачів. Використання спеціалізованих інформаційних систем створює можливості для підвищення точності планування та покращення координації між окремими структурними підрозділами підприємства.

Поряд із цифровізацією важливим напрямом розвитку логістичного менеджменту виступає інтеграція логістичних процесів у загальну систему управління підприємством. У сучасних умовах логістика вже не розглядається як окремий функціональний напрям діяльності, а виступає складовою стратегічного управління підприємством. Відповідно логістичні рішення повинні узгоджуватися із виробничою, маркетинговою, фінансовою та кадровою політикою підприємства.

Для узагальнення основних сучасних тенденцій розвитку логістичного менеджменту доцільно представити їх у табличній формі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні тенденції розвитку логістичних систем підприємств

Тенденція	Характеристика	Очікуваний результат
Цифровізація логістики	Використання ERP, CRM, WMS, GPS-моніторингу	Підвищення оперативності управління
Автоматизація процесів	Автоматизація складських і транспортних операцій	Скорочення витрат та помилок
Інтеграція логістичних процесів	Об'єднання логістики з іншими функціями менеджменту	Підвищення ефективності управління
Гнучкість логістичних систем	Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища	Підвищення стійкості підприємства
Ризик-орієнтоване управління	Врахування логістичних ризиків під час прийняття рішень	Зменшення втрат і ризиків
Орієнтація на клієнта	Підвищення рівня логістичного сервісу	Зростання конкурентоспроможності
Розвиток аналітики даних	Використання Big Data та прогнозування	Підвищення якості планування

Разом із позитивними тенденціями розвитку логістичних систем існує низка проблем, які стримують підвищення ефективності логістичного менеджменту в аграрному секторі України. До основних із них належать «недостатній рівень розвитку транспортної інфраструктури, висока зношеність логістичних потужностей, нестача сучасних складських комплексів, значна залежність від зовнішніх

постачальників та недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів» [42].

Для підприємств галузі птахівництва додатковими проблемами виступають коливання цін на корми та енергоресурси, необхідність дотримання жорстких ветеринарно-санітарних вимог, ризики порушення виробничого циклу та висока залежність від ефективності збутової логістики. Усе це потребує постійного вдосконалення системи управління логістичними процесами та впровадження сучасних інструментів логістичного менеджменту.

Отже, управління логістичними процесами в підприємствах аграрного сектору та галузі птахівництва має низку специфічних особливостей, обумовлених характером виробництва, властивостями продукції та умовами функціонування підприємств. Сучасні тенденції розвитку логістики свідчать про зростання ролі цифровізації, автоматизації, інтеграції та адаптивності логістичних систем. Водночас наявність численних викликів та ризиків потребує подальшого вдосконалення механізмів управління логістичними процесами, що обумовлює необхідність дослідження сучасних підходів та інструментів удосконалення логістичних систем підприємств.

1.3. Сучасні підходи та інструменти удосконалення управління логістичними системами підприємств

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності логістичної системи забезпечувати безперервність матеріальних потоків, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати необхідний рівень логістичного сервісу. Глобалізація економіки, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення логістичних систем підприємств.

Традиційні підходи до організації логістичних процесів, орієнтовані

переважно на виконання окремих функцій транспортування, складування чи постачання, поступово поступаються місцем інтегрованим моделям управління, які забезпечують координацію всіх елементів логістичного ланцюга. У зв'язку з цим сучасна логістика дедалі більше розглядається як «складова стратегічного менеджменту підприємства, спрямована на створення додаткової цінності для споживачів та формування довгострокових конкурентних переваг» [6, с. 122].

Особливого значення питання удосконалення логістичних систем набувають для підприємств агропромислового комплексу та галузі птахівництва, діяльність яких характеризується високою залежністю від безперервності постачання ресурсів, якості логістичного сервісу та ефективності управління запасами. Саме тому сучасні підходи до логістичного менеджменту орієнтовані на підвищення гнучкості, адаптивності та цифрової зрілості логістичних систем.

Одним із базових напрямів удосконалення логістичних систем є використання системного підходу. Відповідно до цього підходу логістична система розглядається як єдиний комплекс взаємопов'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на досягнення спільної мети. Будь-які зміни в одному елементі системи впливають на ефективність функціонування інших її складових, тому управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням загальносистемного ефекту.

Поряд із системним підходом широкого поширення набув процесний підхід, відповідно до якого основним об'єктом управління виступають бізнес-процеси підприємства. У межах процесного підходу логістика розглядається як «сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживача» [18, с. 77]. Основною метою управління стає оптимізація всього логістичного ланцюга, а не окремих його елементів.

Для порівняння основних підходів до управління логістичними системами доцільно представити їх характеристику у табличній формі (табл. 1.7). Як свідчать дані таблиці, найбільш ефективними в сучасних умовах вважаються системний, процесний та адаптивний підходи, які забезпечують комплексне управління

логістичними процесами та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.7

Основні підходи до управління логістичними системами підприємств

Підхід	Сутність	Переваги
Функціональний	Управління окремими логістичними функціями	Простота організації
Системний	Розгляд логістики як єдиної системи	Комплексна оптимізація
Процесний	Управління наскрізними бізнес-процесами	Підвищення ефективності взаємодії
Інтегрований	Координація внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів	Формування конкурентних переваг
Адаптивний	Орієнтація на швидке реагування на зміни середовища	Підвищення стійкості підприємства

Одним із найбільш поширених сучасних підходів до удосконалення логістичних систем є концепція Supply Chain Management (SCM) – управління ланцюгами постачання. Її сутність полягає в інтеграції діяльності всіх учасників логістичного ланцюга – постачальників, виробників, транспортних компаній, посередників та споживачів – з метою забезпечення максимальної ефективності руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

На відміну від традиційної логістики, яка концентрується переважно на внутрішніх процесах підприємства, SCM орієнтується на оптимізацію всієї мережі створення цінності. Такий підхід дозволяє «скорочувати витрати, підвищувати рівень сервісу та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів» [20, с. 67].

Для підприємств галузі птахівництва концепція SCM є особливо актуальною, оскільки ефективність виробництва значною мірою залежить від узгодженості дій постачальників кормів, ветеринарних препаратів, транспортних організацій, торговельних мереж та інших учасників логістичного ланцюга.

Сучасні дослідження свідчать, що саме інтеграція логістичних процесів у межах ланцюгів постачання дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову стійкість функціонування.

Таким чином, сучасні підходи до удосконалення логістичних систем базуються на принципах системності, інтеграції та процесного управління. Вони створюють основу для впровадження новітніх інструментів логістичного менеджменту, цифрових технологій та механізмів підвищення ефективності логістичних процесів.

Одним із найбільш ефективних сучасних напрямів удосконалення логістичних систем є впровадження концепції Lean Logistics (ощадливої логістики), яка базується на принципах ошадливого виробництва (Lean Manufacturing). Основною метою даного підходу є усунення всіх видів втрат у логістичних процесах та створення максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів.

Концепція Lean-логістики передбачає постійне вдосконалення логістичних процесів шляхом виявлення та усунення операцій, які не створюють доданої вартості. До таких втрат можуть належати надлишкові запаси, зайві переміщення вантажів, простої транспорту, дублювання інформації, помилки в документації та неефективне використання складських площ.

Таблиця 1.8

Основні види логістичних втрат та напрями їх усунення

Вид втрат	Прояв у логістичній системі	Напрями усунення
Надлишкові запаси	Перевищення необхідного рівня запасів	Оптимізація управління запасами
Простої	Очікування транспорту або вантажів	Покращення планування
Зайві перевезення	Неоптимальні маршрути доставки	Оптимізація транспортної логістики
Надмірні переміщення	Неефективна організація складу	Раціональне планування складських зон
Помилки в інформації	Некоректні замовлення, документи	Автоматизація обліку
Надлишкова обробка	Дублювання операцій	Стандартизація процесів

Для підприємств галузі птахівництва використання Lean-підходу дозволяє оптимізувати процеси закупівлі кормів, скоротити надлишкові запаси, підвищити ефективність використання транспортних засобів та мінімізувати втрати продукції

під час зберігання і транспортування.

Впровадження принципів ощадливої логістики сприяє скороченню логістичних витрат, прискоренню оборотності запасів та підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства.

Серед сучасних тенденцій розвитку логістичного менеджменту особливе місце займає цифровізація логістичних процесів. Стрімкий розвиток інформаційних технологій сприяє формуванню концепції Digital Logistics, яка передбачає використання цифрових інструментів для управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Сучасна цифрова логістика базується на використанні автоматизованих систем управління, технологій штучного інтелекту, великих масивів даних (Big Data), хмарних сервісів, GPS-моніторингу та інтернету речей (IoT). Їх використання дозволяє підприємствам «підвищувати прозорість логістичних процесів, оперативність прийняття управлінських рішень та якість планування» [23, с. 147].

Особливої актуальності цифровізація набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли швидкість отримання та обробки інформації безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін.

Для підприємств галузі птахівництва цифрові технології можуть використовуватися для: контролю запасів кормів та ветеринарних препаратів; планування виробничих процесів; моніторингу руху транспортних засобів; управління складським господарством; прогнозування попиту на продукцію; контролю виконання замовлень.

Практична реалізація цифрової логістики здійснюється через використання спеціалізованих інформаційних систем управління. Найбільш поширеними серед них є ERP-, WMS-, TMS- та CRM-системи.

ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному середовищі. Вони дозволяють координувати закупівлі, виробництво, складські операції, фінанси та збут.

WMS-системи спрямовані на підвищення ефективності складської логістики шляхом автоматизації обліку запасів, управління розміщенням товарів та контролю складських операцій.

TMS-системи забезпечують планування транспортних маршрутів, контроль перевезень та оптимізацію транспортних витрат.

Для підприємств птахівничої галузі інтеграція зазначених інформаційних систем створює можливості для підвищення ефективності управління логістичними процесами та скорочення операційних витрат.

У сучасному логістичному менеджменті важливу роль відіграє система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінювати результативність логістичних процесів та контролювати досягнення поставлених цілей.

Для логістичних систем підприємств найбільш поширеними є показники наведені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні KPI логістичної системи підприємства

Показник	Характеристика
Рівень логістичних витрат	Частка логістичних витрат у доході
Оборотність запасів	Швидкість оновлення запасів
Тривалість логістичного циклу	Час виконання замовлення
Рівень виконання замовлень	Частка виконаних замовлень у строк
Коефіцієнт використання транспорту	Ефективність використання транспортних засобів
Рівень складських витрат	Витрати на зберігання продукції
Точність прогнозування попиту	Відповідність прогнозних та фактичних показників

Використання системи KPI дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблемні зони логістичної системи та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення.

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища дедалі більшого значення набувають характеристики гнучкості та адаптивності логістичних систем. Сучасні наукові дослідження доводять, що саме здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, перебудовувати логістичні маршрути та адаптуватися до кризових ситуацій є одним із головних факторів забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Для підвищення гнучкості логістичних систем використовуються такі інструменти:

- диверсифікація постачальників;
- формування резервних логістичних маршрутів;
- впровадження цифрових систем моніторингу;
- автоматизація планування запасів;
- використання прогнозової аналітики;
- розвиток партнерських логістичних мереж.

Для підприємств галузі птахівництва гнучкість логістичної системи має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечувати безперервність виробництва навіть в умовах порушення традиційних ланцюгів постачання чи різких коливань ринкової кон'юнктури.

Отже, сучасні підходи до удосконалення логістичних систем підприємств базуються на інтеграції процесного та системного управління, використанні концепції управління ланцюгами постачання, впровадженні принципів ощадливої логістики та широкому застосуванні цифрових технологій. Важливими інструментами підвищення ефективності логістичного менеджменту виступають сучасні інформаційні системи, КРІ логістики та механізми забезпечення гнучкості й адаптивності логістичних систем. Їх використання створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Синельниківська Птахофабрика»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Синельниківська птахофабрика» є сучасним агропромисловим підприємством, що здійснює діяльність у галузі птахівництва та входить до числа виробників продукції птахівництва Дніпропетровської області. Підприємство зареєстроване 05 вересня 2018 року та розташоване у селі Луб'янка Синельниківського району Дніпропетровської області. Основним видом економічної діяльності є розведення свійської птиці (КВЕД 01.47). Окрім основного напрямку діяльності, підприємство здійснює виробництво м'яса свійської птиці, м'ясних продуктів, готових кормів для тварин, складську та транспортну діяльність, а також оптову й роздрібну торгівлю продовольчою продукцією.

Особливістю функціонування ТОВ «Синельниківська птахофабрика» є поєднання виробничих, логістичних та збутових процесів у межах єдиного господарського комплексу. Такий підхід забезпечує контроль над основними етапами руху матеріальних потоків – від забезпечення кормами та вирощування птиці до зберігання, транспортування і реалізації готової продукції. Для підприємств птахівничої галузі ефективність логістичної системи має вирішальне значення, оскільки продукція характеризується обмеженими строками зберігання, високими вимогами до санітарно-гігієнічних умов та необхідністю оперативного транспортування до споживача.

ТОВ «Синельниківська птахофабрика» належить до категорії малих підприємств. Упродовж досліджуваного періоду чисельність персоналу поступово скорочувалася: з 50 працівників у 2023 році до 44 осіб у 2024 році та 38 осіб у 2025

році. Така тенденція може бути пов'язана із впровадженням більш продуктивних технологій, автоматизацією окремих виробничих процесів або оптимізацією організаційної структури підприємства.

Виробнича діяльність підприємства здійснюється на основі використання власних та залучених ресурсів. У структурі активів переважають оборотні активи, що є характерним для підприємств галузі птахівництва, де значну частку становлять запаси кормів, готової продукції, біологічні активи та поточна дебіторська заборгованість. Станом на кінець 2025 року вартість активів підприємства досягла 33,74 млн грн, що на 40,7 % більше порівняно з початком 2023 року. При цьому вартість основних засобів збільшилася з 1,47 млн грн у 2023 році до 1,74 млн грн у 2025 році, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються позитивною динамікою. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції становив 72,50 млн грн, у 2024 році відбулося його зниження до 51,60 млн грн, однак уже у 2025 році показник зріс до 65,60 млн грн. Водночас чистий прибуток підприємства демонстрував стійке зростання: з 257,3 тис. грн у 2023 році до 3 165,0 тис. грн у 2024 році та 4 041,6 тис. грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, покращення структури витрат та результативності управлінських рішень.

Важливою особливістю підприємства є відсутність довгострокових кредитів та значна частка власного капіталу, який за 2023–2025 роки зріс з 3,49 млн грн до 10,70 млн грн. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства та його здатність забезпечувати розвиток переважно за рахунок власних фінансових ресурсів. Позитивна динаміка нерозподіленого прибутку створює передумови для подальшої модернізації виробництва, розвитку логістичної інфраструктури та впровадження сучасних технологій управління матеріальними потоками.

Отже, ТОВ «Синельниківська птахофабрика» є стабільно функціонуючим

підприємством птахівничої галузі, яке демонструє позитивні результати господарської діяльності, поступове зміцнення фінансового стану та нарощування ресурсного потенціалу. Специфіка виробництва продукції птахівництва обумовлює високу роль логістичної системи у забезпеченні безперервності виробничого процесу, своєчасного постачання ресурсів та ефективної реалізації готової продукції, що визначає актуальність подальшого дослідження стану та напрямів удосконалення логістичного управління на підприємстві.

На початковому етапі аналізу діяльності підприємства доцільно оцінити наявний ресурсний потенціал, оскільки саме він формує основу виробничої, логістичної та збутової діяльності (табл. 2.1). Для підприємств галузі птахівництва особливе значення мають матеріально-технічні ресурси, оборотний капітал та трудові ресурси, які забезпечують безперервність виробничого циклу та ефективне функціонування логістичної системи.

Таблиця 2.1

Ресурсне забезпечення ТОВ «Синельниківська птахофабрика» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	50	44	38	76,0
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	1 468,8	1 492,1	1 736,2	118,2
Оборотні активи, тис. грн	23 777,0	27 861,0	32 004,4	134,6
у т.ч. запаси, тис. грн	19 033,6	20 178,1	25 879,3	136,0
Поточні біологічні активи, тис. грн	325,0	4 340,5	1 112,7	342,4
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	752,0	9,9	444,3	59,1
Загальна вартість активів, тис. грн	25 245,8	29 353,1	33 740,6	133,7
Власний капітал, тис. грн	3 491,9	6 656,9	10 698,5	306,4

Складено за даними фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр.

Аналіз наведених даних свідчить, що протягом досліджуваного періоду ресурсний потенціал ТОВ «Синельниківська птахофабрика» загалом зростає. Вартість активів підприємства збільшилася з 25,25 млн грн у 2023 році до 33,74 млн грн у 2025 році, або на 33,7 %. Це свідчить про поступове розширення масштабів

господарської діяльності та зміцнення економічного потенціалу підприємства.

Вартість основних засобів за досліджуваний період зросла на 18,2 %, що є наслідком оновлення окремих елементів виробничої інфраструктури та матеріально-технічної бази. Незважаючи на відносно невеликий абсолютний обсяг основних засобів, їх збільшення є позитивним фактором для розвитку виробничих і логістичних процесів, оскільки забезпечує покращення умов утримання птиці, зберігання продукції та організації внутрішніх матеріальних потоків.

Найбільшу частку в структурі ресурсів підприємства займають оборотні активи, які у 2025 році досягли 32,0 млн грн та зросли на 34,6 % порівняно з 2023 роком. У їх складі домінують виробничі запаси та готова продукція, що є характерним для підприємств птахівничої галузі. Вартість запасів збільшилася на 36,0 %, що може бути пов'язано як із розширенням обсягів діяльності, так і зі зростанням цін на корми, ветеринарні препарати та інші матеріальні ресурси.

Окремої уваги заслуговує динаміка поточних біологічних активів. Якщо у 2023 році їх вартість становила лише 325,0 тис. грн, то у 2024 році вона зросла до 4,34 млн грн, після чого у 2025 році знизилася до 1,11 млн грн. Такі коливання можуть бути обумовлені особливостями виробничого циклу в птахівництві, змінами обсягів вирощування птиці та строками її реалізації.

Водночас чисельність персоналу підприємства скоротилася з 50 осіб у 2023 році до 38 осіб у 2025 році, або на 24 %. Це свідчить про проведення політики оптимізації трудових ресурсів. Зменшення чисельності працівників за одночасного зростання активів і фінансових результатів може вказувати на підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, а також на зростання продуктивності праці.

Найбільш позитивною тенденцією є збільшення власного капіталу підприємства більш ніж утричі – з 3,49 млн грн до 10,70 млн грн. Таке зростання відбулося переважно за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку та свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства і його здатність фінансувати

розвиток без залучення значних зовнішніх джерел коштів.

Отже, ресурсне забезпечення ТОВ «Синельниківська птахофабрика» характеризується позитивною динамікою розвитку. Підприємство нарощує обсяги активів, зміцнює власний капітал та оновлює матеріально-технічну базу. Водночас скорочення чисельності персоналу на фоні зростання ресурсного потенціалу створює передумови для підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Після оцінки ресурсного забезпечення підприємства доцільно проаналізувати ефективність використання наявних ресурсів, оскільки саме цей аспект характеризує результативність управлінських рішень та рівень використання економічного потенціалу підприємства (табл. 2.2). Для підприємств птахівничої галузі особливого значення набувають показники продуктивності праці, фондівіддачі, фондомісткості та забезпеченості діяльності оборотними активами.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Синельниківська птахофабрика» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	72 497,4	51 601,1	65 599,4	90,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	50	44	38	76,0
Вартість основних засобів, тис. грн	1 468,8	1 492,1	1 736,2	118,2
Оборотні активи, тис. грн	23 777,0	27 861,0	32 004,4	134,6
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1 449,9	1 172,8	1 726,3	119,1
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн ОЗ	49,36	34,58	37,78	76,5
Фондомісткість, грн ОЗ на 1 грн доходу	0,020	0,029	0,026	130,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	3,05	1,85	2,05	67,2
Тривалість одного обороту, днів	120	197	178	148,3

Розраховано за даними фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр.

Дані таблиці свідчать про неоднозначні тенденції у використанні ресурсів підприємства. Незважаючи на скорочення чисельності працівників на 24 %,

продуктивність праці у 2025 році досягла 1 726,3 тис. грн на одного працівника, що на 19,1 % перевищує рівень 2023 року. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та результативність заходів щодо оптимізації персоналу.

Позитивним явищем також є зростання продуктивності праці у 2025 році порівняно з 2024 роком майже на 47,2 %. Це пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції за одночасного скорочення чисельності працівників. Для підприємства це означає підвищення рівня організації виробництва та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Разом із тим показники використання основних засобів демонструють дещо іншу тенденцію. Фондовіддача у 2023 році становила 49,36 грн доходу на 1 грн вартості основних засобів, тоді як у 2025 році вона знизилася до 37,78 грн. Це пов'язано з випереджаючим зростанням вартості основних засобів порівняно з темпами зростання доходу. Водночас навіть такий рівень фондівіддачі залишається достатньо високим для підприємства аграрної сфери та свідчить про активне використання наявної матеріально-технічної бази.

Відповідно фондомісткість зросла з 0,020 грн до 0,026 грн на 1 грн доходу. Незважаючи на певне збільшення показника, його абсолютне значення залишається низьким, що свідчить про відносно невисоку капіталомісткість виробництва та достатньо ефективне використання основних засобів.

Особливої уваги потребують показники оборотності оборотних активів. Коефіцієнт оборотності знизився з 3,05 оборотів у 2023 році до 2,05 оборотів у 2025 році, що свідчить про уповільнення кругообігу оборотного капіталу. Внаслідок цього тривалість одного обороту збільшилася зі 120 до 178 днів. Подібна тенденція може бути пов'язана зі збільшенням обсягів запасів кормів, готової продукції та дебіторської заборгованості, що потребує більш ефективного управління матеріальними потоками та запасами.

З точки зору тематики дослідження особливо важливим є той факт, що значна

частина оборотних активів підприємства зосереджена саме у виробничих запасах та готовій продукції. Це безпосередньо пов'язано з функціонуванням логістичної системи підприємства, оскільки ефективність закупівельної, складської та збутової логістики визначає швидкість обороту ресурсів і рівень витрат на їх утримання.

Отже, аналіз ефективності використання ресурсів показав, що ТОВ «Синельниківська птахофабрика» успішно підвищує продуктивність праці та забезпечує зростання результативності використання трудових ресурсів. Водночас спостерігається уповільнення оборотності оборотних активів, що свідчить про наявність резервів удосконалення логістичних процесів, управління запасами та організації матеріальних потоків. Саме ці аспекти потребують подальшого детального дослідження в контексті оцінки логістичної системи підприємства.

Наступним елементом характеристики діяльності підприємства є оцінка результативності господарської діяльності, яка дозволяє визначити загальні тенденції розвитку підприємства, ефективність використання наявних ресурсів та фінансові результати функціонування у досліджуваному періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні результативні показники діяльності ТОВ «Синельниківська птахофабрика» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	72 497,4	51 601,1	65 599,4	90,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	69 636,4	44 100,4	56 575,8	81,2
Інші операційні доходи, тис. грн	3 639,1	1 793,4	2 517,3	69,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1 560,5	3 859,7	4 928,8	315,9
Чистий прибуток, тис. грн	257,3	3 165,0	4 041,6	у 15,7 рази
Рентабельність реалізації продукції, %	0,35	6,13	6,16	+5,81 в.п.
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	5,1	71,9	106,4	у 20,9 рази
Власний капітал, тис. грн	3 491,9	6 656,9	10 698,5	306,4

Розраховано за даними фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр.

Наведені дані свідчать, що діяльність ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

упродовж досліджуваного періоду характеризувалася загальним покращенням фінансових результатів. Незважаючи на те, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції у 2025 році був на 9,5 % нижчим за рівень 2023 року, підприємству вдалося суттєво підвищити прибутковість своєї діяльності.

У 2024 році спостерігалася різке скорочення доходу від реалізації продукції до 51,6 млн грн, що було на 28,8 % менше порівняно з попереднім роком. Однак уже у 2025 році підприємство відновило обсяги реалізації, збільшивши дохід до 65,6 млн грн. Це свідчить про адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та стабілізацію виробничо-збутових процесів.

Особливо позитивною є динаміка фінансового результату до оподаткування. Якщо у 2023 році його величина становила 1,56 млн грн, то у 2025 році вона досягла 4,93 млн грн, збільшившись більш ніж утричі. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку, який зріс з 257,3 тис. грн до 4,04 млн грн. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення ефективності операційної діяльності та покращення системи управління витратами.

Важливим показником результативності діяльності є рентабельність реалізації продукції. У 2023 році вона становила лише 0,35 %, що фактично свідчило про мінімальний рівень прибутковості діяльності. У наступні роки показник зріс до понад 6 %, що свідчить про значне покращення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів.

Суттєве зростання чистого прибутку на одного працівника також підтверджує підвищення продуктивності діяльності підприємства. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало лише 5,1 тис. грн чистого прибутку, то у 2025 році цей показник досяг 106,4 тис. грн. Таким чином, за три роки його значення збільшилося майже у 21 раз.

Позитивною тенденцією є також зростання власного капіталу підприємства. За рахунок накопичення нерозподіленого прибутку його величина збільшилася з 3,49 млн грн у 2023 році до 10,70 млн грн у 2025 році. Це свідчить про зміцнення

фінансової незалежності підприємства та створення додаткових можливостей для інвестування у розвиток виробництва та логістичної інфраструктури.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Синельниківська птахофабрика» демонструє позитивні тенденції розвитку та характеризується покращенням основних фінансово-економічних показників. Підприємство забезпечує стабільне нарощування прибутку, зміцнює власний капітал та підвищує ефективність використання ресурсів. Разом з тим виявлене уповільнення оборотності оборотних активів та значна концентрація ресурсів у запасах свідчать про необхідність подальшого вдосконалення логістичної системи

2.2. Оцінка стану логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств галузі птахівництва значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів. Специфіка виробництва продукції птахівництва обумовлює необхідність постійного забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, безперервного руху продукції між окремими технологічними стадіями та своєчасної доставки готової продукції споживачам. У зв'язку з цим логістична система виступає одним із ключових елементів управління діяльністю підприємства та забезпечує координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

ТОВ «Синельниківська птахофабрика» є підприємством із завершеним виробничим циклом, яке спеціалізується на виробництві охолодженого м'яса птиці та реалізує продукцію на ринку південно-східного регіону України. Важливою особливістю діяльності підприємства є використання комбікормів власного виробництва, що дозволяє забезпечувати стабільність постачання основного виду виробничих ресурсів та зменшувати залежність від зовнішніх постачальників.

За останні роки на підприємстві було здійснено відновлення виробництва та впроваджено нову стратегію розвитку, орієнтовану на якість продукції, високий

рівень сервісу та задоволення потреб споживачів. Реалізація зазначеної стратегії безпосередньо пов'язана з ефективністю функціонування логістичної системи, оскільки саме логістика забезпечує безперервність виробничих процесів та своєчасне постачання продукції на ринок.

Організація логістичної діяльності на підприємстві базується на взаємодії закупівельної, виробничої, складської, транспортної та збутової логістики. При цьому функції логістичного управління інтегровані в загальну систему менеджменту підприємства та реалізуються через взаємодію відповідних структурних підрозділів.

Для підприємств галузі птахівництва характерною є висока взаємозалежність між окремими логістичними процесами. Будь-які перебої в постачанні кормів або ветеринарних препаратів можуть негативно вплинути на виробничий процес, а затримки в реалізації продукції – призвести до погіршення її якості та зростання витрат на зберігання. Логістичний ланцюг ТОВ «Синельниківська птахофабрика» можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 2.1).

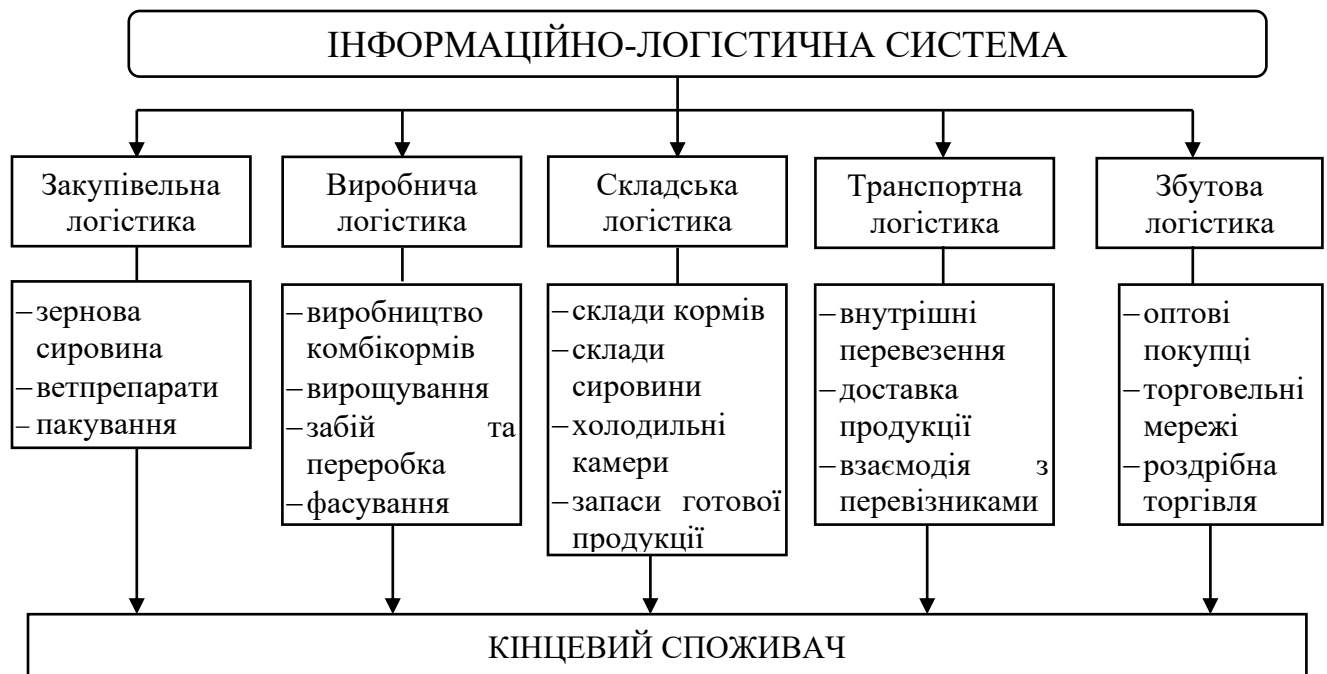


Рис. 2.1. Структура логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Як свідчить рисунок 2.1, логістична система ТОВ «Синельниківська птахофабрика» має комплексний характер та охоплює взаємопов'язані підсистеми закупівельної, виробничої, складської, транспортної та збутової логістики. Координація їх діяльності забезпечується через інформаційно-логістичну підсистему, яка виконує функції планування, контролю та інформаційного супроводу матеріальних потоків. Особливістю логістичної системи підприємства є наявність власного виробництва комбікормів, що дозволяє інтегрувати частину закупівельних і виробничих процесів та підвищує рівень керованості матеріальними потоками.

Центральне місце у структурі логістичної системи займає закупівельна логістика. Її основним завданням є забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами для безперервного здійснення виробничої діяльності. До основних категорій ресурсів належать зернова сировина для виробництва комбікормів, ветеринарні препарати, дезінфекційні засоби, паливно-мастильні матеріали, пакувальна продукція та запасні частини для обладнання.

Власне виробництво комбікормів суттєво підвищує ефективність логістичної системи підприємства, оскільки дозволяє скоротити залежність від зовнішніх постачальників кормової продукції, знизити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити більш стабільний контроль за якістю кормів. Крім того, такий підхід сприяє зниженню транспортних витрат і підвищенню рівня керованості матеріальними потоками.

Виробнича логістика підприємства забезпечує організацію руху ресурсів у межах виробничого циклу. До її функцій належать постачання кормів до виробничих майданчиків, забезпечення технологічних процесів вирощування птиці, переміщення продукції між окремими виробничими ділянками та координація внутрішніх матеріальних потоків.

Особливістю виробничої логістики птахофабрики є безперервний характер виробничого процесу. На відміну від багатьох підприємств аграрного сектору,

діяльність яких має сезонний характер, виробництво продукції птахівництва здійснюється протягом усього року. Це обумовлює необхідність постійного контролю за рівнем запасів, своєчасністю постачання ресурсів та безперебійністю внутрішніх логістичних операцій.

Важливим елементом логістичної системи виступає складська логістика. Вона забезпечує приймання, зберігання та облік сировини, матеріалів і готової продукції. Для підприємств галузі птахівництва особливого значення набуває підтримання належних умов зберігання охолодженої продукції, що безпосередньо впливає на її якість та безпечність для споживачів.

Складська логістика також виконує функцію формування необхідного рівня запасів, що дозволяє забезпечувати стабільність виробничого процесу та виконання замовлень покупців. Водночас надмірне накопичення запасів може призводити до уповільнення оборотності оборотних активів і зростання витрат на їх утримання, що потребує постійного контролю з боку менеджменту підприємства.

Таким чином, логістична система ТОВ «Синельниківська птахофабрика» являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення безперервного руху матеріальних ресурсів і готової продукції. Її особливістю є поєднання власного виробництва комбікормів із виробництвом та реалізацією продукції птахівництва, що створює передумови для підвищення рівня керованості логістичними процесами та зміцнення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку.

Ефективність функціонування логістичної системи підприємства значною мірою визначається якістю управління матеріальними потоками. Саме матеріальні потоки формують основу виробничого процесу, забезпечують створення готової продукції та визначають потребу підприємства в оборотних активах. Для підприємств галузі птахівництва питання організації матеріальних потоків набуває особливої актуальності через безперервний характер виробництва, значні обсяги використання кормів та обмежені строки реалізації готової продукції.

На ТОВ «Синельниківська птахофабрика» матеріальні потоки охоплюють рух зернової сировини для виробництва комбікормів, ветеринарних препаратів, пакувальних матеріалів, допоміжних ресурсів, а також переміщення птиці та готової продукції між окремими етапами виробничого процесу. Особливістю підприємства є наявність власного виробництва комбікормів, що дозволяє скоротити кількість зовнішніх логістичних операцій та забезпечити більш ефективне управління ресурсними потоками.

У межах логістичної системи підприємства можна виділити декілька основних груп матеріальних потоків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні матеріальні потоки ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Вхідні потоки	Внутрішні потоки	Вихідні потоки
Зернова сировина	Комбікорми	Охолоджена курятина
Ветеринарні препарати	Птиця на вирощуванні	Продукція переробки
Пакувальні матеріали	Продукція забою	Побічна продукція
Паливно-мастильні матеріали	Фасована продукція	Реалізація покупцям
Запасні частини	Переміщення між цехами	Відвантаження торговельним мережам

Наведена структура свідчить, що логістична система підприємства охоплює значну кількість взаємопов'язаних матеріальних потоків, ефективність управління якими безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Одним із найважливіших завдань логістичного менеджменту є управління запасами. Запаси забезпечують безперервність виробничого процесу, однак їх надмірне накопичення призводить до збільшення витрат на зберігання, уповільнення оборотності активів та зростання потреби в оборотному капіталі.

Для оцінки ефективності управління запасами доцільно проаналізувати їх динаміку за досліджуваний період (табл. 2.5). Дані таблиці свідчать про суттєве зростання обсягів запасів на підприємстві. За 2023–2025 роки їх вартість збільшилася на 6 845,7 тис. грн або на 36,0 %. При цьому частка запасів у структурі оборотних активів протягом усього періоду залишалася надзвичайно високою та

перевищувала 70 %.

Таблиця 2.5

Динаміка запасів ТОВ «Синельниківська птахофабрика» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Запаси, тис. грн	19 033,6	20 178,1	25 879,3	136,0
Оборотні активи, тис. грн	23 777,0	27 861,0	32 004,4	134,6
Частка запасів в оборотних активах, %	80,1	72,4	80,9	+0,8 в.п.

Розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

З одного боку, значний обсяг запасів для підприємства галузі птахівництва є об'єктивно необхідним через потребу підтримувати безперервний виробничий процес та забезпечувати наявність кормів, матеріалів і готової продукції. З іншого боку, надмірна концентрація фінансових ресурсів у запасах може негативно впливати на ефективність використання оборотного капіталу.

Висока частка запасів у структурі оборотних активів свідчить про те, що саме управління запасами є одним із ключових напрямів логістичного менеджменту на підприємстві. Від якості планування потреби у матеріальних ресурсах та швидкості їх обороту значною мірою залежить фінансова результативність діяльності підприємства.

Для більш повної оцінки ефективності управління запасами доцільно розрахувати показники їх оборотності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оборотності запасів ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	69 636,4	44 100,4	56 575,8	81,24
Запаси, тис. грн	19 033,6	20 178,1	25 879,3	135,97
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	3,66	2,19	2,19	59,84
Тривалість одного обороту запасів, днів	100	167	167	167,00

Результати розрахунків свідчать про погіршення ефективності використання

запасів протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році запаси здійснювали в середньому 3,66 обороти на рік, то у 2025 році цей показник знизився до 2,19 обороту. Відповідно тривалість одного обороту збільшилася зі 100 до 167 днів.

Подібна тенденція свідчить про уповільнення руху матеріальних ресурсів у логістичній системі підприємства. Основними причинами такого явища можуть бути збільшення страхових запасів у зв'язку з нестабільністю постачання, розширення складських залишків готової продукції або недостатньо точне прогнозування попиту.

Особливого значення питання оптимізації запасів набуває для продукції птахівництва, оскільки надмірне накопичення готової продукції супроводжується додатковими витратами на зберігання та підвищує ризик втрати її споживчих властивостей. Тому одним із ключових завдань логістичного менеджменту є забезпечення балансу між безперебійністю виробництва та мінімізацією надлишкових запасів.

Таким чином, аналіз матеріальних потоків та системи управління запасами ТОВ «Синельниківська птахофабрика» показав, що підприємство має достатньо розвинену систему забезпечення виробничого процесу ресурсами та використовує переваги власного виробництва комбікормів. Водночас спостерігається тенденція до зростання запасів та уповільнення їх оборотності, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності логістичної системи. Саме вдосконалення механізмів управління запасами може стати одним із перспективних напрямів подальшого розвитку підприємства та підвищення результативності його логістичної діяльності.

Завершальним етапом функціонування логістичної системи підприємства є організація транспортування та реалізації готової продукції. Саме транспортно-збутова логістика забезпечує доведення продукції до кінцевого споживача та безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів, конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати.

Для підприємств галузі птахівництва транспортно-збутова логістика має

особливе значення через специфічні властивості продукції. Охолоджене м'ясо птиці характеризується обмеженим терміном придатності, потребує дотримання відповідного температурного режиму та високої швидкості доставки. У зв'язку з цим ефективність транспортної логістики значною мірою визначає якість продукції, що надходить до споживача.

ТОВ «Синельниківська птахофабрика» спеціалізується на виробництві охолодженої курятини та реалізує продукцію переважно на території південно-східного регіону України. Така регіональна орієнтація збуту сприяє скороченню транспортних витрат та забезпечує можливість доставки продукції у максимально стислі строки.

Транспортно-збутова логістика підприємства охоплює комплекс операцій, пов'язаних із формуванням замовлень, зберіганням готової продукції, організацією її доставки та взаємодією зі споживачами.

В ТОВ «Синельниківська птахофабрика» функціонує багатоканальна система реалізації продукції, яка дозволяє диверсифікувати збутові ризики та забезпечити стабільність реалізації продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика основних каналів реалізації продукції ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Канал збуту	Характеристика	Значення для підприємства
Оптові покупці	Закупівля значних партій продукції	Забезпечення стабільних обсягів реалізації
Торговельні мережі	Реалізація через продуктові мережі	Розширення ринку збуту
Роздрібна торгівля	Реалізація через спеціалізовані торгові точки	Безпосередній контакт зі споживачем
HoReCa	Постачання закладам громадського харчування	Розвиток корпоративного сегмента
Регіональні дистриб'ютори	Реалізація продукції в окремих районах	Розширення території продажів

Застосування декількох каналів збуту дозволяє підприємству підтримувати стабільність реалізації продукції та знижувати залежність від окремих категорій

покупців. Продукція підприємства проходить декілька етапів логістичного переміщення до моменту її надходження кінцевому споживачу. Водночас відносно короткий логістичний ланцюг дозволяє забезпечувати високу якість охолодженої продукції та знижувати ризики втрат під час транспортування.

Важливою складовою транспортної логістики є забезпечення дотримання умов транспортування продукції. Для продукції птахівництва особливе значення має підтримання необхідного температурного режиму на всіх етапах доставки. Саме тому логістична система повинна забезпечувати узгодженість роботи складських і транспортних підрозділів, а також контроль якості логістичного сервісу.

Разом із тим функціонування транспортно-збутової логістики підприємства супроводжується низкою викликів. Серед них можна виділити необхідність підтримання холодового ланцюга, зростання вартості транспортних послуг, коливання попиту на продукцію та підвищення вимог торговельних мереж до рівня логістичного обслуговування. Крім того, орієнтація переважно на регіональний ринок збуту певною мірою обмежує можливості подальшого розширення реалізації продукції та створює залежність від кон'юнктури окремого регіону. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення транспортно-збутової логістики та розширення географії продажів.

Отже, транспортно-збутова логістика ТОВ «Синельниківська птахофабрика» забезпечує ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача та виступає важливим елементом конкурентоспроможності підприємства. Сильними сторонами логістичної системи є регіональна орієнтація збуту, короткий логістичний ланцюг, використання декількох каналів реалізації та орієнтація на якість продукції. Водночас виявлено окремі напрями для подальшого вдосконалення, що потребують більш детального дослідження в наступному підрозділі, присвяченому оцінці ефективності управління логістичними процесами та виявленню проблем функціонування логістичної системи підприємства.

2.3. Аналіз ефективності управління логістичними процесами та виявлення проблем функціонування логістичної системи

У сучасних умовах господарювання ефективність логістичної системи підприємства визначається не лише рівнем організації окремих логістичних операцій, а й здатністю забезпечувати безперервність матеріальних потоків, раціональне використання ресурсів, оптимальний рівень запасів та високий рівень логістичного сервісу. Саме тому оцінка ефективності логістичних процесів повинна здійснюватися на основі комплексного аналізу результатів функціонування всієї логістичної системи.

Проведений аналіз показав, що логістична система ТОВ «Синельниківська птахофабрика» має низку суттєвих переваг. Підприємство характеризується наявністю власного виробництва комбікормів, відносно коротким логістичним ланцюгом, регіональною концентрацією збуту та достатнім рівнем забезпеченості матеріальними ресурсами. Водночас окремі показники свідчать про наявність певних резервів підвищення ефективності логістичного менеджменту.

Для оцінки ефективності управління логістичними процесами узагальнемо ключові показники функціонування логістичної системи підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні показники оцінки ефективності логістичної системи ТОВ

«Синельниківська птахофабрика»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Запаси, тис. грн.	19 033,6	20 178,1	25 879,3	136,0
Частка запасів в оборотних активах, %	80,1	72,4	80,9	101,0
Оборотність запасів, обертів	3,66	2,19	2,19	59,8
Тривалість одного обороту запасів, днів	100	167	167	167,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	3,05	1,85	2,05	67,2
Тривалість обороту оборотних активів, днів	120	197	178	148,3
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1 449,9	1 172,8	1 726,3	119,1
Чистий прибуток, тис. грн	257,3	3 165,0	4 041,6	1 570,7

Дані таблиці 2.9 свідчать про суперечливі тенденції у функціонуванні логістичної системи підприємства. З одного боку, у 2025 році спостерігається суттєве покращення фінансових результатів діяльності: чистий прибуток зріс з 257,3 тис. грн у 2023 році до 4041,6 тис. грн у 2025 році, а продуктивність праці збільшилася на 19,1 %. З іншого боку, відбулося накопичення запасів, обсяг яких за три роки зріс на 36,0 %, а їх частка в оборотних активах перевищила 80 %. Негативною тенденцією є також зниження оборотності запасів з 3,66 до 2,19 обортів на рік та збільшення тривалості одного обороту зі 100 до 167 днів. Аналогічна ситуація спостерігається щодо оборотних активів загалом, тривалість обороту яких збільшилася на 58 днів. Отже, попри покращення фінансових результатів діяльності, в логістичній системі підприємства існують резерви підвищення ефективності управління запасами та матеріальними потоками, що потребує подальшого вдосконалення логістичного менеджменту.

З точки зору логістичного менеджменту така ситуація може бути наслідком декількох факторів:

- формування надмірних страхових запасів;
- недостатньо точного прогнозування потреб у ресурсах;
- зростання складських залишків готової продукції;
- відсутності сучасних автоматизованих систем управління запасами;
- підвищення ризиків перебоїв у постачанні в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш комплексної оцінки стану логістичної системи доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що підприємство має достатній потенціал для подальшого вдосконалення логістичної системи. Найбільш перспективними напрямками розвитку виступають цифровізація логістичних процесів, підвищення ефективності управління запасами та розширення інструментів логістичного планування.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Власне виробництво комбікормів	Висока частка запасів в оборотних активах
Короткий логістичний ланцюг	Уповільнення оборотності запасів
Стабільне забезпечення ресурсами	Відсутність цифрової системи управління логістикою
Регіональна концентрація збуту	Обмежена автоматизація логістичних процесів
Позитивна динаміка прибутку	Значна залежність від регіонального ринку
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження ERP та WMS-систем	Зростання транспортних витрат
Автоматизація управління запасами	Порушення логістичних ланцюгів
Розширення географії збуту	Коливання цін на зернову сировину
Цифровізація логістичних процесів	Посилення конкуренції
Підвищення рівня логістичного сервісу	Зниження купівельної спроможності населення

Водночас проведений аналіз дозволяє виділити низку ключових проблем функціонування логістичної системи підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні проблеми логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Виявлена проблема	Прояв проблеми	Наслідки для підприємства
Надмірне накопичення запасів	Зростання запасів на 36 %	Вилучення коштів з обороту
Уповільнення оборотності ресурсів	Збільшення тривалості обороту на 67 днів	Зниження ефективності використання активів
Недостатня цифровізація логістики	Відсутність інтегрованої системи управління	Ускладнення контролю потоків
Обмеженість аналітичних інструментів	Відсутність прогнозування запасів	Ризик помилок планування
Регіональна концентрація збуту	Орієнтація переважно на один регіон	Збутові ризики

Отже, проведене дослідження показало, що логістична система ТОВ «Синельниківська птахофабрика» загалом забезпечує ефективне функціонування підприємства та створює передумови для отримання позитивних фінансових результатів. Сильними сторонами системи є вертикальна інтеграція виробництва комбікормів, стабільність матеріального забезпечення та розвинена система збуту. Водночас виявлено низку проблем, пов'язаних із накопиченням запасів, уповільненням оборотності ресурсів та недостатнім рівнем цифровізації логістичних

процесів. Саме усунення зазначених недоліків повинно стати основою для розробки заходів щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства

Після SWOT-аналізу та виявлення проблем логістичної системи доцільно завершити визначити кількісну оцінку впливу виявлених недоліків на результати діяльності підприємства (табл. 2.11). Це дозволить обґрунтувати необхідність розробки заходів удосконалення у третьому розділі.

Таблиця 2.11

**Оцінка впливу виявлених логістичних проблем на діяльність ТОВ
«Синельниківська птахофабрика»**

Проблема	Поточний прояв	Вплив на діяльність підприємства	Рівень впливу
Надлишкові запаси	Запаси становлять 80,9 % оборотних активів	Відволікання оборотного капіталу	Високий
Уповільнення оборотності запасів	Тривалість обороту 167 днів	Зниження швидкості обороту коштів	Високий
Недостатня цифровізація логістики	Відсутність інтегрованої системи управління	Ускладнення контролю логістичних операцій	Середній
Обмежені можливості прогнозування попиту	Планування переважно на основі поточних замовлень	Ризик накопичення готової продукції	Середній
Регіональна концентрація збуту	Основна реалізація в південно-східному регіоні	Залежність від локальної кон'юнктури ринку	Середній
Зростання транспортних витрат	Вплив інфляційних процесів та вартості пального	Підвищення собівартості продукції	Середній

Дані таблиці свідчать, що найбільш суттєвий негативний вплив на ефективність логістичної системи підприємства здійснюють проблеми, пов'язані з управлінням запасами. Саме вони безпосередньо впливають на швидкість обороту оборотних активів, потребу у фінансових ресурсах та загальну ефективність використання капіталу.

Водночас аналіз показує, що більшість виявлених проблем мають не критичний, а організаційно-управлінський характер. Це означає, що їх усунення не потребує масштабної модернізації виробничих потужностей або значних капітальних вкладень. Основні резерви підвищення ефективності логістичної

системи пов'язані з удосконаленням управлінських процесів, цифровізацією логістики та підвищенням якості планування матеріальних потоків.

Для систематизації результатів проведеного дослідження доцільно узагальнити сильні сторони логістичної системи підприємства та напрями її подальшого розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Узагальнення результатів аналізу логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Сильні сторони системи	Виявлені проблеми	Напрями вдосконалення
Власне виробництво комбікормів	Надлишкові запаси	Оптимізація управління запасами
Безперервний виробничий цикл	Уповільнення оборотності ресурсів	Автоматизація логістичного планування
Відпрацьовані канали збуту	Недостатня цифровізація	Впровадження ERP/WMS-рішень
Короткий логістичний ланцюг	Недостатня інтеграція інформаційних потоків	Створення єдиного інформаційного середовища
Позитивна динаміка прибутку	Обмеженість регіонального ринку збуту	Розширення логістичної мережі збуту

Отже, проведений аналіз показав, що логістична система ТОВ «Синельниківська птахофабрика» загалом забезпечує ефективне функціонування підприємства та підтримує позитивну динаміку його фінансових результатів. Перевагами системи є наявність власного виробництва комбікормів, сформовані канали збуту, стабільне ресурсне забезпечення та зростання прибутковості діяльності. Разом із тим встановлено, що протягом 2023–2025 рр. спостерігалось зростання запасів на 36,0 %, зниження оборотності запасів з 3,66 до 2,19 обертів та збільшення тривалості їх обороту зі 100 до 167 днів. Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення механізмів управління запасами, цифровізації логістичних процесів та підвищення ефективності інформаційного забезпечення логістичного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ТОВ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

3.1. Удосконалення системи управління запасами як напрям підвищення ефективності логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність логістичної системи підприємства значною мірою залежить від якості управління запасами. Саме запаси забезпечують безперервність виробничого процесу, стабільність постачання ресурсів та своєчасне виконання замовлень споживачів. Водночас надмірне накопичення запасів призводить до відволікання оборотного капіталу, збільшення витрат на зберігання та зниження загальної ефективності використання ресурсів підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що для ТОВ «Синельниківська птахофабрика» проблема управління запасами є однією з найбільш актуальних. Протягом 2023–2025 років обсяг запасів збільшився з 19 033,6 тис. грн до 25 879,3 тис. грн, або на 36,0 %, а їх частка в структурі оборотних активів перевищила 80 %. Одночасно відбулося погіршення показників оборотності запасів: кількість їх оборотів зменшилася з 3,66 до 2,19 разу на рік, а тривалість одного обороту збільшилася зі 100 до 167 днів. Це свідчить про уповільнення руху матеріальних потоків та накопичення значного обсягу ресурсів у складській системі підприємства.

Для підприємств галузі птахівництва ефективне управління запасами має особливе значення. Безперервний виробничий цикл потребує постійної наявності кормів, ветеринарних препаратів, пакувальних матеріалів та інших ресурсів. Водночас надлишкові запаси призводять до збільшення логістичних витрат і зниження оборотності капіталу. Тому одним із ключових напрямів удосконалення логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика» пропонується впровадження сучасної системи управління запасами, яка поєднуватиме методи

класифікації ресурсів, прогнозування потреб та контролю складських залишків.

Основою запропонованого заходу є використання методів ABC-аналізу та XYZ-аналізу, які широко застосовуються у сучасній логістиці для оптимізації структури запасів.

ABC-аналіз дозволяє розподілити ресурси залежно від їх впливу на загальну вартість запасів підприємства. Зазвичай до групи А відносять найбільш цінні ресурси, які формують основну частину вартості запасів, до групи В – ресурси середньої значущості, а до групи С – численні, але відносно дешеві матеріали.

Для умов ТОВ «Синельниківська птахофабрика» класифікація основних груп запасів може бути представлена таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація запасів ТОВ «Синельниківська птахофабрика» за методом ABC

Група	Види запасів	Частка у вартості запасів, %	Рівень контролю
А	Зернова сировина для комбикормів, готова продукція	70	Постійний контроль
В	Ветеринарні препарати, пакувальні матеріали	20	Періодичний контроль
С	Допоміжні матеріали, господарські запаси	10	Спрощений контроль

Наведена класифікація дозволяє концентрувати увагу менеджменту насамперед на тих ресурсах, які мають найбільший вплив на ефективність логістичної системи та фінансові результати діяльності підприємства.

Поряд із ABC-аналізом доцільно використовувати XYZ-аналіз, який дозволяє оцінити стабільність споживання окремих видів ресурсів. Використання комбінації ABC- та XYZ-аналізу створює можливість більш точно визначати оптимальний рівень запасів та уникати їх надлишкового накопичення.

Для практичного впровадження запропонованого заходу доцільно розробити комплексну програму вдосконалення управління запасами (табл. 3.2).

Впровадження зазначених заходів дозволить перейти від традиційного підходу до управління запасами до системи, орієнтованої на прогнозування потреб

та оперативне реагування на зміни виробничої ситуації.

Таблиця 3.2

Програма удосконалення системи управління запасами ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Проведення ABC/XYZ-аналізу	Класифікація запасів за рівнем значущості та стабільності споживання	Підвищення точності планування
Визначення нормативів запасів	Встановлення мінімального та максимального рівня запасів	Скорочення надлишкових запасів
Запровадження системи моніторингу залишків	Постійний контроль складських запасів	Прискорення оборотності ресурсів
Оптимізація страхових запасів	Перегляд резервних запасів кормів та матеріалів	Зменшення витрат на зберігання
Регулярний аналіз оборотності	Щомісячний контроль логістичних показників	Підвищення ефективності логістики

Запропонована система дозволить забезпечити більш ефективне використання оборотних активів підприємства, скоротити обсяги надлишкових запасів та прискорити їх оборотність. Крім того, використання сучасних інструментів управління запасами сприятиме підвищенню прозорості логістичних процесів та покращенню якості управлінських рішень.

Таким чином, удосконалення системи управління запасами є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика». Реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити рівень капіталізації ресурсів у запасах, прискорити оборотність матеріальних потоків та створити передумови для підвищення фінансової результативності діяльності підприємства.

Для посилення практичної цінності запропонованого заходу доцільно визначити механізм його реалізації та очікувані зміни в управлінні запасами підприємства.

У сучасній практиці логістичного менеджменту ефективне управління запасами базується не лише на контролі фактичних залишків, а й на прогнозуванні

майбутньої потреби в ресурсах. Саме тому для ТОВ «Синельниківська птахофабрика» пропонується впровадження дворівневої системи планування запасів, яка поєднуватиме стратегічне планування потреби в ресурсах та оперативний контроль складських залишків.

На стратегічному рівні планування повинно здійснюватися на основі виробничої програми підприємства, прогнозованих обсягів реалізації продукції та сезонних коливань попиту. На оперативному рівні управління запасами повинно базуватися на постійному моніторингу складських залишків та автоматичному формуванні сигналів щодо необхідності поповнення ресурсів.

Для підприємств галузі птахівництва особливого значення набуває формування страхових запасів кормів. З одного боку, наявність резерву забезпечує безперерйність виробничого процесу, а з іншого – надмірне накопичення кормових ресурсів призводить до заморожування значних фінансових коштів. Саме тому пропонується застосування диференційованого підходу до визначення страхових запасів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані нормативи управління основними групами запасів

ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Група запасів	Поточний підхід	Запропонований підхід
Зернова сировина	Формування значних резервів	Норматив запасу на 30–35 днів
Комбікорми	Запас без чітких нормативів	Норматив запасу на 20–25 днів
Ветеринарні препарати	Закупівля за потребою	Норматив запасу на 45 днів
Пакувальні матеріали	Періодичне поповнення	Норматив запасу на 30 днів
Готова продукція	Залежно від попиту	Не більше 3–5 днів реалізації

Запровадження нормативного підходу дозволить уникнути як дефіциту ресурсів, так і їх надмірного накопичення. Особливо важливим це є для готової продукції, оскільки охолоджене м'ясо птиці має обмежені строки реалізації та потребує підтримання спеціальних умов зберігання.

Крім того, доцільним є впровадження системи логістичного контролінгу запасів, яка передбачатиме регулярний моніторинг ключових показників

ефективності.

Таблиця 3.4

Показники контролю ефективності управління запасами

Показник	Поточне значення (2025 р.)	Цільове значення
Обсяг запасів, тис. грн	25 879,3	22 500,0
Частка запасів в оборотних активах, %	80,9	72,0
Оборотність запасів, обертів	2,19	2,70
Тривалість обороту запасів, днів	167	135
Коефіцієнт дефіциту запасів	відсутній контроль	не більше 2 %
Точність планування потреби	не визначається	не менше 95 %

Як видно з табл. 3.4, основним результатом впровадження запропонованого заходу повинно стати скорочення середнього обсягу запасів приблизно на 13–15 %, що дозволить вивільнити частину оборотного капіталу та прискорити оборотність ресурсів.

Важливо зазначити, що реалізація запропонованого заходу не потребує значних капітальних інвестицій. Основні зміни пов'язані з удосконаленням організації логістичного менеджменту, переглядом підходів до планування запасів та впровадженням сучасних методів логістичного аналізу. Саме тому даний захід характеризується високою економічною доцільністю та може бути реалізований у відносно короткі строки.

Отже, удосконалення системи управління запасами дозволить ТОВ «Синельниківська птахофабрика» підвищити ефективність використання оборотних активів, скоротити логістичні витрати, прискорити рух матеріальних потоків та створити передумови для подальшого розвитку логістичної системи підприємства. Реалізація зазначених заходів стане важливим кроком до підвищення загальної результативності логістичного менеджменту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку продукції птахівництва.

Доцільно не лише описати запропоновані заходи, а й сформулювати організаційний механізм їх впровадження. Це дозволить показати практичну реалізованість пропозиції та підготувати основу для економічних розрахунків.

Таблиця 3.5

**План реалізації заходів щодо вдосконалення управління запасами ТОВ
«Синельниківська птахофабрика»**

Етап	Основні заходи	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Проведення інвентаризації та аналізу запасів	Керівник, бухгалтерія, склад	1 місяць
2	Проведення ABC/XYZ-аналізу	Логіст, економіст	1 місяць
3	Встановлення нормативів запасів	Керівництво підприємства	1 місяць
4	Впровадження системи моніторингу запасів	Логіст, складське господарство	2 місяці
5	Навчання персоналу новим процедурам	Керівник підрозділу	1 місяць
6	Контроль результатів та коригування нормативів	Логістична служба	Постійно

Важливою перевагою запропонованої системи є те, що вона не потребує кардинальної зміни існуючої організації виробництва. Впровадження відбуватиметься переважно за рахунок удосконалення управлінських процедур та підвищення якості планування матеріальних потоків.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить такі результати:

- скорочення обсягів надлишкових запасів на 10–15 %;
- зменшення потреби в оборотному капіталі;
- прискорення оборотності запасів;
- скорочення витрат на зберігання матеріальних ресурсів;
- підвищення точності планування закупівель;
- покращення координації між виробничими та складськими підрозділами.

Для наочного відображення очікуваного ефекту доцільно представити прогнозні зміни логістичних показників (таюл. 3.6).

Дані таблиці свідчать, що впровадження запропонованого заходу дозволить суттєво підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства. Найбільший ефект очікується за рахунок скорочення надлишкових запасів та прискорення їх оборотності.

Таблиця 3.6

Очікуваний вплив удосконалення системи управління запасами на логістичні показники підприємства

Показник	Фактичне значення (2025 р.)	Прогноз після впровадження	Відхилення
Запаси, тис. грн	25 879,3	22 500,0	-3 379,3
Частка запасів в оборотних активах, %	80,9	72,0	-8,9
Оборотність запасів, обертів	2,19	2,70	0,51
Тривалість обороту запасів, днів	167	135	-32
Витрати на зберігання запасів, %	100,0	90,0	-10,0
Вивільнення оборотного капіталу, тис. грн	—	3 379,3	3 379,3

Таким чином, запропонований напрям удосконалення спрямований на вирішення найбільш вагомої логістичної проблеми, виявленої в процесі аналізу діяльності ТОВ «Синельниківська птахофабрика». Реалізація заходів щодо оптимізації управління запасами дозволить підвищити ефективність використання оборотного капіталу, скоротити логістичні витрати та покращити фінансові результати діяльності підприємства.

3.2. Впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами ТОВ «Синельниківська птахофабрика»

Сучасний розвиток логістики нерозривно пов'язаний із цифровою трансформацією бізнес-процесів. В умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та постійного збільшення обсягів інформації традиційні методи управління логістичними процесами поступово втрачають свою ефективність. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика» пропонується впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами.

Необхідність реалізації даного заходу підтверджується результатами аналізу,

проведеного у другому розділі роботи. Зокрема, було встановлено, що на підприємстві спостерігається уповільнення оборотності запасів, відсутня інтегрована система контролю матеріальних потоків, а інформаційний обмін між закупівельною, виробничою, складською та збутовою логістикою здійснюється переважно за допомогою традиційних методів обліку. Це ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень та створює ризики виникнення помилок у процесі планування.

Для підприємств галузі птахівництва особливого значення набуває швидкість обробки інформації. Безперервний характер виробництва потребує постійного контролю за наявністю кормів, ветеринарних препаратів, готової продукції та виконанням замовлень покупців. За відсутності сучасних цифрових рішень керівництво підприємства не завжди має можливість оперативно отримувати актуальну інформацію про стан логістичних процесів.

З метою вирішення зазначених проблем пропонується впровадження інтегрованої ERP-системи управління логістичними процесами. ERP-система (Enterprise Resource Planning) являє собою комплекс програмних рішень, які забезпечують автоматизоване управління основними бізнес-процесами підприємства та об'єднують інформацію з усіх функціональних підрозділів в єдиному інформаційному середовищі.

Для ТОВ «Синельниківська птахофабрика» доцільним є впровадження логістичного модуля ERP-системи, який забезпечуватиме: автоматизований облік запасів; контроль залишків сировини та готової продукції; планування закупівель; моніторинг виконання замовлень; формування логістичної звітності; контроль руху матеріальних потоків; оперативне отримання інформації для прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу пропонується приділити автоматизації управління запасами, оскільки саме цей напрям було визначено найбільш проблемним під час проведеного аналізу. Інтеграція ERP-системи із запропонованою у підрозділі 3.1 системою управління запасами дозволить автоматично контролювати нормативи запасів,

відстежувати критичні залишки та формувати заявки на закупівлю ресурсів.

Запровадження цифрової системи дозволить забезпечити прозорість логістичних процесів та значно скоротити час на обробку інформації. Крім того, керівництво підприємства отримає можливість здійснювати моніторинг основних логістичних показників у режимі реального часу.

Одним із важливих елементів цифровізації логістики є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінювати результативність функціонування логістичної системи та контролювати досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.7

**Запропоновані KPI для моніторингу ефективності логістичної системи ТОВ
«Синельниківська птахофабрика»**

Показник	Цільове значення
Оборотність запасів	не менше 2,7 обертів
Тривалість обороту запасів	не більше 135 днів
Рівень виконання замовлень у строк	не менше 98 %
Точність планування закупівель	не менше 95 %
Частка логістичних витрат у доході	тенденція до зниження
Частка дефіцитних позицій	не більше 2 %

Використання зазначених показників дозволить перейти від реактивного до проактивного управління логістичними процесами та своєчасно виявляти потенційні відхилення від запланованих параметрів діяльності.

Важливим результатом цифровізації стане також покращення координації між окремими структурними підрозділами підприємства. На сьогодні інформація про закупівлі, виробництво, складські залишки та реалізацію продукції формується окремо в межах відповідних функціональних напрямів діяльності. Після впровадження ERP-системи всі учасники логістичного процесу працюватимуть у межах єдиного інформаційного простору, що сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень.

Крім економічного ефекту, цифровізація логістичної системи матиме й

організаційний ефект. Очікується підвищення дисципліни виконання логістичних операцій, скорочення кількості помилок під час обліку ресурсів, покращення якості планування та підвищення оперативності управління.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами є другим стратегічним напрямом удосконалення логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика». Реалізація запропонованого заходу дозволить створити єдине інформаційне середовище управління логістикою, підвищити прозорість матеріальних потоків, забезпечити оперативний контроль запасів та покращити якість управлінських рішень. У поєднанні із заходами щодо оптимізації управління запасами це створить передумови для підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства та покращення його фінансово-економічних результатів.

Запровадження ERP-модуля доцільно здійснювати поетапно, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити адаптацію персоналу до нових умов роботи. Особливо це актуально для ТОВ «Синельниківська птахофабрика», де логістичні процеси безпосередньо пов'язані з безперервним виробничим циклом і не можуть бути зупинені навіть на короткий період.

Таблиця 3.8

Етапи впровадження цифрової системи управління логістичними процесами

Етап	Зміст робіт	Тривалість
Підготовчий	Вибір програмного забезпечення та налаштування системи	1 місяць
Організаційний	Формування баз даних та перенесення інформації	1 місяць
Навчальний	Навчання персоналу роботі в системі	1 місяць
Впровадження	Запуск ERP-модуля та тестова експлуатація	2 місяці
Контрольний	Оцінка результатів та усунення недоліків	1 місяць

Загальна тривалість реалізації проєкту становитиме близько шести місяців, що є цілком реалістичним для підприємства такого масштабу.

У результаті впровадження цифрової логістичної системи очікується зміна

підходів до управління логістичними процесами. Якщо нині більшість управлінських рішень приймається на основі періодичної звітності та фактичних даних минулих періодів, то після цифровізації управління буде здійснюватися в режимі реального часу.

Таблиця 3.9

Порівняння існуючої та запропонованої системи управління логістикою

Критерій	Існуюча система	Запропонована система
Облік запасів	Переважно ручний контроль	Автоматизований контроль
Планування закупівель	На основі досвіду та поточних потреб	На основі прогнозування та нормативів
Контроль залишків	Періодичний	Постійний у режимі реального часу
Інформаційний обмін	Між окремими підрозділами	Єдина інформаційна база
Управлінська звітність	Формується вручну	Автоматичне формування
Швидкість прийняття рішень	Середня	Висока

Найбільший ефект від впровадження цифрових технологій очікується саме у сфері управління запасами, оскільки перша пропозиція (підрозділ 3.1) та друга пропозиція (підрозділ 3.2) взаємно доповнюють одна одну. Якщо оптимізація запасів визначає нові правила управління матеріальними потоками, то ERP-система забезпечує автоматизацію та контроль виконання цих правил.

Крім того, цифровізація логістичних процесів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень завдяки отриманню актуальної інформації про: залишки сировини та готової продукції; потребу в закупівлях; виконання замовлень покупців; динаміку логістичних витрат; ефективність використання складських потужностей; показники оборотності запасів.

Очікується, що після впровадження цифрових інструментів управління підприємство зможе скоротити час обробки логістичної інформації на 50–60 %, зменшити кількість помилок під час планування запасів та підвищити точність

прогнозування потреби в ресурсах до 95 %.

Таким чином, запропонований захід щодо цифровізації логістичних процесів є логічним продовженням заходів з оптимізації управління запасами та спрямований на формування сучасної інтегрованої логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика». Його реалізація дозволить підвищити оперативність управління матеріальними потоками, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити основу для подальшого підвищення ефективності логістичного менеджменту.

Отже, реалізація двох запропонованих заходів – удосконалення системи управління запасами та впровадження цифрових інструментів логістичного менеджменту – дозволить комплексно вирішити основні проблеми, виявлені під час аналізу діяльності підприємства.

Враховуючи масштаби діяльності підприємства та характер запропонованих рішень, впровадження проєкту не потребує значних капітальних вкладень. Основні витрати будуть пов'язані із придбанням та налаштуванням програмного забезпечення, навчанням персоналу та організаційним супроводом проєкту (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Витрати на впровадження заходів щодо удосконалення логістичної системи
ТОВ «Синельниківська птахофабрика»**

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Впровадження ERP-модуля управління логістикою	180,0
Налаштування системи та перенесення даних	35,0
Навчання персоналу	25,0
Консультаційний супровід проєкту	20,0
Організаційні витрати	15,0
Разом	275,0

Як видно з таблиці, загальна сума інвестицій у реалізацію проєкту становить 275 тис. грн, що є незначною величиною порівняно з масштабами діяльності підприємства та обсягом його оборотних активів.

Основним джерелом економічного ефекту виступатиме оптимізація запасів. У підрозділі 3.1 було обґрунтовано можливість скорочення середнього обсягу запасів на 13–15 %. Враховуючи фактичний обсяг запасів у 2025 році (25 879,3 тис. грн), прогнозне скорочення запасів до рівня 22 500,0 тис. грн дозволить вивільнити з обороту 3 379,3 тис. грн.

Крім того, очікується прискорення оборотності матеріальних ресурсів, що позитивно вплине на ефективність використання оборотного капіталу та фінансові результати підприємства.

Для оцінки загального впливу запропонованих заходів доцільно порівняти основні логістичні показники до та після їх впровадження (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогноз зміни основних показників логістичної системи після впровадження заходів

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз	Відхилення
Запаси, тис. грн	25 879,3	22 500,0	-3 379,3
Частка запасів в оборотних активах, %	80,9	72,0	-8,9
Оборотність запасів, обертів	2,19	2,70	0,51
Тривалість обороту запасів, днів	167	135	-32
Оборотність оборотних активів, обертів	2,05	2,30	0,25
Чистий прибуток, тис. грн	4 041,6	4 850,0	808,4

Дані таблиці свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити ефективність функціонування логістичної системи підприємства. Найбільш вагомими позитивними змінами очікуються у сфері управління запасами, де прогнозується скорочення тривалості обороту на 32 дні та підвищення коефіцієнта оборотності до 2,7 обороту на рік.

Важливим результатом стане також покращення фінансових показників діяльності. За рахунок скорочення логістичних витрат, зниження витрат на зберігання запасів та підвищення ефективності використання оборотних активів прогнозується збільшення чистого прибутку підприємства на 808,4 тис. грн або на 20,0 %.

Для визначення економічної доцільності проєкту розрахуємо термін його окупності.

Річний економічний ефект:

$$E = 808,4 \text{ тис. грн}$$

Витрати на впровадження:

$$B = 275,0 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності:

$$T = 275,0 / 808,4 = 0,34$$

Отже, термін окупності проєкту становить приблизно 0,34 роки, або близько 4 місяців, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Поряд із прямим економічним ефектом підприємство отримає низку додаткових організаційних переваг, які складно оцінити у грошовому вираженні. До них належать підвищення якості логістичного планування, скорочення часу прийняття управлінських рішень, покращення координації між підрозділами та зниження ризику виникнення дефіциту матеріальних ресурсів.

Для узагальнення результатів проведеного економічного обґрунтування та комплексної оцінки впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства доцільно здійснити порівняння основних показників ефективності до та після їх впровадження. Такий підхід дозволяє оцінити не лише зміни у сфері логістичного менеджменту, а й їх вплив на фінансові результати, ефективність використання оборотних активів, прибутковість діяльності та загальну результативність функціонування ТОВ «Синельниківська птахофабрика». Прогнозні показники сформовано з урахуванням очікуваного ефекту від оптимізації управління запасами та впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами (табл. 3.12).

Дані таблиці 3.12 свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить комплексне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Синельниківська птахофабрика». Найбільш суттєвий позитивний ефект очікується у сфері управління

запасами, де прогнозується скорочення їх обсягу на 3 379,3 тис. грн або 13,1 %, а також прискорення оборотності на 23,3 %. Вивільнення частини оборотного капіталу та підвищення ефективності логістичних процесів сприятиме зростанню чистого прибутку на 808,4 тис. грн або 20,0 %. Одночасно прогнозується підвищення рентабельності діяльності з 6,16 % до 7,11 %. Отримані результати підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів та свідчать про можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення управління логістичною системою.

Таблиця 3.12

Прогноз зміни показників ефективності діяльності ТОВ «Синельниківська птахофабрика» в результаті впровадження заходів

Показник	Факт (2025 р.)	Після впровадження	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	65 631,2	68 255,0	2 623,8	104,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	56 575,8	57 650,0	1 074,2	101,9
Валовий прибуток, тис. грн	9 055,4	10 605,0	1 549,6	117,1
Чистий прибуток, тис. грн	4 041,6	4 850,0	808,4	120,0
Оборотні активи, тис. грн	32 004,4	28 625,1	-3 379,3	89,4
Запаси, тис. грн	25 879,3	22 500,0	-3 379,3	86,9
Частка запасів в оборотних активах, %	80,9	72,0	-8,9 в.п.	х
Оборотність запасів, обертів	2,19	2,70	0,51	123,3
Тривалість обороту запасів, днів	167	135	-32	80,8
Оборотність оборотних активів, обертів	2,05	2,30	0,25	112,2
Рентабельність діяльності, %	6,16	7,11	0,95 в.п.	х

На основі результатів проведеного аналізу обґрунтовано доцільність реалізації двох взаємопов'язаних напрямів удосконалення: оптимізації системи управління запасами та впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами.

Запропоновано впровадження сучасних методів управління запасами на основі ABC- та XYZ-аналізу, встановлення нормативів запасів і системи постійного моніторингу складських залишків. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити обсяг запасів на 3 379,3 тис. грн, зменшити частку запасів в оборотних активах з 80,9 % до 72,0 % та прискорити їх оборотність з 2,19 до 2,70 обертів на рік.

Другим напрямом удосконалення стало впровадження ERP-системи для інтеграції закупівельної, виробничої, складської та збутової логістики в єдиному інформаційному середовищі. Запропоноване рішення забезпечить підвищення оперативності управлінських рішень, покращення контролю матеріальних потоків та підвищення точності логістичного планування.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів. За прогнозними розрахунками очікується збільшення чистого прибутку підприємства на 808,4 тис. грн або 20,0 %, підвищення рентабельності діяльності з 6,16 % до 7,11 %, а також покращення показників використання оборотних активів. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 275 тис. грн, а термін їх окупності не перевищує 0,34 року (близько чотирьох місяців).

Отже, реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика», зміцнення його конкурентних позицій на ринку та забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення логістичної системи ТОВ «Синельниківська птахофабрика». Впровадження сучасної системи управління запасами та цифрових інструментів логістичного менеджменту дозволить підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, прискорити оборотність матеріальних потоків, покращити фінансові результати діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку продукції птахівництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління логістичною системою підприємства галузі птахівництва на прикладі ТОВ «Синельниківська птахофабрика».

1. У процесі дослідження встановлено, що логістична система підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Доведено, що в сучасних умовах логістика виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію, безпосередньо впливаючи на рівень витрат, якість обслуговування споживачів та конкурентоспроможність підприємства.

2. Дослідження особливостей управління логістичними процесами в аграрному секторі та галузі птахівництва показало, що ефективність логістичного менеджменту значною мірою визначається безперервністю постачання ресурсів, своєчасністю транспортування продукції, дотриманням ветеринарно-санітарних вимог та здатністю логістичної системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що для підприємств галузі птахівництва особливого значення набувають управління запасами, координація матеріальних потоків та цифровізація логістичних процесів.

3. У роботі узагальнено сучасні підходи та інструменти удосконалення логістичних систем підприємств. Визначено, що найбільш перспективними напрямками розвитку логістичного менеджменту є інтеграція логістичних процесів, використання концепції управління ланцюгами постачання (SCM), цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управління запасами та впровадження сучасних інформаційних систем підтримки управлінських рішень.

4. У результаті проведеної організаційно-економічної характеристики

встановлено, що ТОВ «Синельниківська птахофабрика» є підприємством із повним виробничим циклом, яке спеціалізується на виробництві та реалізації продукції птахівництва. У 2023–2025 роках підприємство забезпечувало стабільне функціонування та нарощування масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 49 761,2 тис. грн у 2023 році до 65 631,2 тис. грн у 2025 році, або на 31,9 %. Чистий прибуток збільшився з 2 964,4 тис. грн до 4 041,6 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів.

5. Оцінка стану логістичної системи підприємства показала, що її основу складають закупівельна, виробнича, складська, транспортна та збутова підсистеми. Водночас виявлено низку проблем, які стримують підвищення ефективності логістичної діяльності. Зокрема, обсяг запасів у 2025 році досяг 25 879,3 тис. грн, що становило 80,9 % оборотних активів підприємства. При цьому оборотність запасів знизилася до 2,19 оборту на рік, а тривалість одного обороту збільшилася до 167 днів, що свідчить про уповільнення руху матеріальних потоків та надмірне накопичення запасів.

6. На основі результатів аналізу обґрунтовано необхідність удосконалення управління логістичною системою підприємства. Першим напрямом запропоновано впровадження системи управління запасами на основі ABC- та XYZ-аналізу, встановлення нормативів запасів та організації постійного моніторингу складських залишків. Реалізація цього заходу дозволить скоротити обсяг запасів на 3 379,3 тис. грн та підвищити оборотність запасів із 2,19 до 2,70 обортів на рік.

7. Другим напрямом удосконалення запропоновано впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами шляхом використання ERP-системи. Це дозволить інтегрувати закупівельну, виробничу, складську та збутову логістику в єдине інформаційне середовище, забезпечити оперативний контроль матеріальних потоків, підвищити точність планування та якість управлінських рішень.

8. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації

запропонованих заходів. Загальний обсяг витрат на їх впровадження становить 275,0 тис. грн. У результаті реалізації проєкту прогнозується збільшення чистого прибутку підприємства на 808,4 тис. грн або 20,0 %, зростання рентабельності діяльності з 6,16 % до 7,11 %, підвищення оборотності оборотних активів з 2,05 до 2,30 обертів та скорочення тривалості обороту запасів на 32 дні. Термін окупності запропонованих заходів становитиме близько 0,34 року, або чотири місяці.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а запропоновані заходи щодо удосконалення управління логістичною системою ТОВ «Синельниківська птахофабрика» є економічно обґрунтованими та практично доцільними. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, покращенню результативності логістичних процесів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його подальшого сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкіна Л.П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11
2. Валявка О.Я., Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.Є. Вектори розвитку систем логістичного забезпечення агробізнесу в умовах євроінтеграції. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 157-163.
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дн-ськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
5. Величко Я.І., Гетьман О.О. Формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 221-246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2023_42_18
6. Волинець Л. М. Удосконалення логістичних процесів в аграрному секторі України. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 113-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_36_9
7. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
8. Гнатишин Л.Б., Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_16
9. Дончак Л.Г., Пилявець В.М. Біорозкладне пакування товарів як елемент сталого розвитку логістичних систем. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 26-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_7

- 10.Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Лісений Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 69. С. 31-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_69_7
- 11.Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія. Клас. приват. ун-т. Дніпро: Грані, 2017. 428 с.
- 12.Канцедал Н.А., Лега О.В., Морозов Є.О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_10
- 13.Кирлик Н.Ю. Логістика як інструмент бізнесу в національній економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 7-8. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_7-8_13
- 14.Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_1-2_9
- 15.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 16.Кузяк В., Балик У., Грещак М. Оптимізація логістичного забезпечення аграрної продукції в умовах війни. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 157-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_27
- 17.Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_13
- 18.Лесюк В.С. Економічна ефективність логістичної діяльності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_23_13
- 19.Макаренко Н.О. Логістична інтеграція як засіб забезпечення

- конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 56-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_61_11
- 20.Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 65-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2020_4_10
- 21.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 22.Мащак Н.М., Прокопенко К.О. Дослідження ефективності логістичної системи аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_55_21
- 23.Мельник Р.В., Цимбал С.В. Напрямки підвищення ефективності логістичних систем. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2025. № 1. С. 145-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2025_1_20
- 24.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 25.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 26.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 27.Носань Н.С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. *Modern economics*. 2020. № 22. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_22_13
- 28.Панченко В.А. Методичні основи логістичного управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 233-239.
- 29.Попело О.В., Ткаченко Т.П. Стратегія ефективного функціонування логістичної

- системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 23-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_2_4
30. Попрозман О.І., Михайлов А.П., Опанасенко О.М. Системні аспекти функціонування логістичного менеджменту підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 3. С. 186-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_3_21
31. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
32. Резнік Н.П., Дивнич О.Д., Власюк В.В. Сучасні особливості аграрної логістики. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_2_12
33. Скуратова О.Є. Класифікація та характеристика логістичних операцій в аграрній сфері: облік, аналітика та оподаткування. *Агросвіт*. 2024. № 21. С. 146-155.
34. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. К.: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.
35. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
36. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
37. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 391 с.
38. Удачина К.О., Лозовська Л.І., Петречук Л.М., Підгорна К.Д. Функціональні можливості веборієнтованих додатків у сфері логістики. *Наука, технології, інновації*. 2025. № 1. С. 102-109.
39. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття:

- колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 40.Федік Л.Ю., Федорусь Ю.В. Вплив штучного інтелекту на оптимізацію логістичних процесів у харчовій промисловості України. *Наукові нотатки*. 2025. Вип. 82. С. 135-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nn_2025_82_23
 - 41.Федірець О.В., Мартин О.М., Завада О.П. Стратегічне управління розвитком агропродовольчої сфери в контексті діджиталізації та модернізації системи логістики. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 4-12.
 - 42.Харченко Т.Б. Сучасні підходи до діджиталізації логістичних процесів на складі. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_62
 - 43.Холденко В.І., Пономаренко О.О., Тарасенко О.В. Управління змінами в логістичних процесах як фактор адаптації підприємств до ринкових змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 3(1). С. 182-188. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3(1)_23)
 - 44.Черпаха О.С., Кузьмін А.А., Зинов'єв Д.Є. Визначення умов ефективної організації обслуговування замовлень логістичним відділом виробничої компанії. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2025. Вип. 109. С. 190-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vhad_2025_109_27
 - 45.Чимош К.С. Адаптивне управління транспортною логістикою в підприємствах сільського господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 13. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_13_8
 - 46.Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Ємець О.І. Концептуалізація ролі оцінки товарів і послуг у механізмі управління логістичними структурами агробізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 11(1). С. 111-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11(1)_16)
 - 47.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
 - 48.Шульга О.А. Роль логістичного менеджменту у діяльності аграрних підприємств.

Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72(2). С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)__7)

49. Якубенко Ю.Л., Телюра В.В., Лемешко А.Д. Особливості логістичної організації товароруху зернових ресурсів в агропромисловому комплексі. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_91