

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-135>

УДК 005:164-045.85]005.936.3:664.143/.149

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSPORT LOGISTICS OF CONFESSIONAL ENTERPRISES

Мохонько Ганна Анатолівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2126-6871>

Приліпота Аліна Дмитрівна

студентка,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2948-7964>

Mokhonko Hanna, Prylipota Alina

National Technical University of Ukraine
"Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

У даній статті розглянуто особливості стратегічного управління транспортною логістикою на кондитерських підприємствах України. Проаналізовано поточний стан кондитерського ринку, зокрема здійснено аналіз обсягів виробленої продукції по різних категоріях, виявлено основних представників та лідерів кондитерської діяльності: «Кондитерська Корпорація Рошен», «АВК Конфекшнері», «Світоч», «Монделіз Україна», «Шоколадна компанія Мир», «Київ-Конті». Деякі компанії входять в рейтинг Candy Industry 2022. Виявлено, що сьогодні функціонують 833 підприємства. З'ясовано, що кондитерська продукція перевозиться зазвичай автомобільним транспортом та виявлено переваги й недоліки застосування такого виду транспорту. Під час аналізу виявлено, що транспортна логістика підприємства є пов'язаною та взаємодіє з життєвим циклом всіх підрозділів підприємства, тобто рух від виробництва до реалізації готової продукції. Також проаналізовано головне завдання транспортної логістики, яке полягає в якісному та вчасному перевезенні готової продукції від виробника до споживача в потрібній кількості. Встановлено, що управління транспортною логістикою полягає у впорядкованому керуванні та узгодженні всіх процесів, що включають переміщення товарів, матеріалів та інших ресурсів від їх місця виготовлення чи постачання до місця споживання або зберігання. Безпосередньо проаналізовано перепони в управлінні транспортною логістикою підприємства, а також ключові показники ефективності стратегічного управління транспортною логістикою. Наведено основні компоненти системи управління транспортними потоками. Для ефективного управління транспортною логістикою підприємства наведено розроблену алгоритмічну модель, яка демонструє методи вирішення проблематичних моментів діяльності кондитерських підприємств.

Ключові слова. стратегічне управління транспортною логістикою, транспортна логістика, аналіз транспортної логістики, кондитерські підприємства України.

This article examines the peculiarities of strategic management of transport logistics at confectionery enterprises of Ukraine. The current state of the confectionery market was analyzed, in particular, an analysis of the volume of products produced by various categories was carried out, and the main representatives and leaders of confectionery activity were identified: "Roshen Confectionery Corporation", "AVK Confectionery", "Svitoch", "Mondelize Ukraine", "Mir Chocolate Company", "Kyiv-Conti". Some companies are included in the Candy Industry 2022 rating. It was found that 833 enterprises are operating today. It was found out that confectionery products are usually transported by road transport, and the advantages and disadvantages of using this type of transport were revealed. During the analysis, it is clear that the transport logistics of the enterprise is connected and interacts with the life cycle of all sections of the enterprise, that is, the movement from production to the sale of finished products. The main task

of transport logistics is also analyzed, which consists in high-quality and timely transportation of finished products from the manufacturer to the consumer in the required quantity. It has been established that transport and logistics management consists in the orderly management and coordination of all processes that include the movement of goods, materials and other resources from their place of manufacture or supply to the place of consumption or storage. Obstacles in the enterprise's transport logistics management, as well as key performance indicators of strategic transport logistics management, were directly analyzed. The main components of the traffic flow management system are presented. For the effective management of the transport logistics of the enterprise, a developed algorithmic model is presented, which demonstrates methods of solving problematic aspects of the activity of confectionery enterprises. The elements of the strategic directions of transport logistics management, which are recommended to confectionery enterprises, were also analyzed.

Keywords. Strategic management of transport logistics, transport logistics, assessment of transport logistics management, confectionery enterprises of Ukraine.

Постановка проблеми. Одним з важелів ефективного функціонування будь-якого підприємства є логістика. Головними завданнями логістики є ефективне постачання, оптимізація витрат, якісне обслуговування клієнтів, оптимізація запасів, управління великим потоком інформації. Логістична діяльність компанії потребує постійного контролю та управління керівника з використанням сучасних методів оптимізації. Підприємство може покращувати процес збуту та мінімізує транспортні витрати шляхом удосконалення стратегічного управління транспортної логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні вчені досліджували управління транспортною логістикою підприємства, зокрема і стратегічні аспекти: Б. Анікін, В. М. Беляєва, М. Григорак, А. Кальченко, Н. Р. Костюк, Є. Крикавський, Р. М. Скриньковський, О. М. Тридід, та інші вчені [5; 7].

Проте, не зважаючи на доволі великий обсяг наукових робіт та публікацій у сфері управління транспортної логістики, проблема дослідження особливостей стратегічного управління транспортною логістикою кондитерських підприємств залишається відкритою.

Постановка завдання. З огляду на зазначене, метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління транспортною логістикою кондитерських підприємств та пошук інструментів оптимізації його функціонування. Для досягнення мети проаналізовано сучасний стан ринку кондитерських продуктів, ідентифіковано проблеми транспортної логістики кондитерських підприємств та розроблено рекомендації щодо вирішення проблем.

Виклад основного матеріалу. Кондитерський ринок в Україні стрімко зростає. Станом на 2023 рік в Україні функціонує 833 кондитерських підприємств. З даної цифри 68% – це кондитерські підприємства, які спеціалізуються на виробництві сухарів, печива, тобто

вироби з борошна, інші 22% займають шоколадні товари й решта займається іншою солодкою продукцією [2].

Основними лідерами в виробництві кондитерських виробів з шоколаду слід вважати «Кондитерська Корпорація Рошен», «АВК Конфекшнері», «Світоч», «Монделіз Україна», «Шоколадна компанія Мир», «Київ-Конті». До лідерів у виробництві борошняних товарів відносяться «Грона», «Рошен», «Конті», «Солодка хатинка», «Кондитерське виробництво Добробут», «Лукас», «Бісквіт-Шоколад».

Українські виробники солодоців відомі у всьому світі. Деякі компанії входять в рейтинг Candy Industry 2022. Зокрема, в 2022 році 28 місце в рейтингу зайняв «Рошен» з продажем продукції на 800 млн. дол., 8 фабриками та 10 000 співробітниками. «Шоколадна фабрика Міленіум» зі штаб квартирою в Дніпрі розмістилась на 75 місці рейтингу (225 млн дол. продаж кондитерських виробів, 3000 робітників, 2 заводи). «Конті груп» на 93 місці рейтингу [4].

Обсяг вироблених кондитерських товарів українськими представниками зображено на рисунку 1. Така тенденція прослідковується завдяки зменшенню вартості товарів, через велику конкуренцію.

Для більшого розуміння стану кондитерського ринку України наведено таблицю 1.

Кондитерська продукція не є важливим харчовим товаром, а її попит залежить від умов функціонування підприємств у соціально-економічному контексті. Статистичні дані свідчать, що після погіршення макроекономічних показників в Україні у 2014 році виробництво кондитерських виробів значно зменшилося. Однією з причин цього зменшення є те, що великі корпорації зуміли зайняти вільні ринкові позиції.

Щодо транспортування готової кондитерської продукції, то зазвичай в Україні вико-

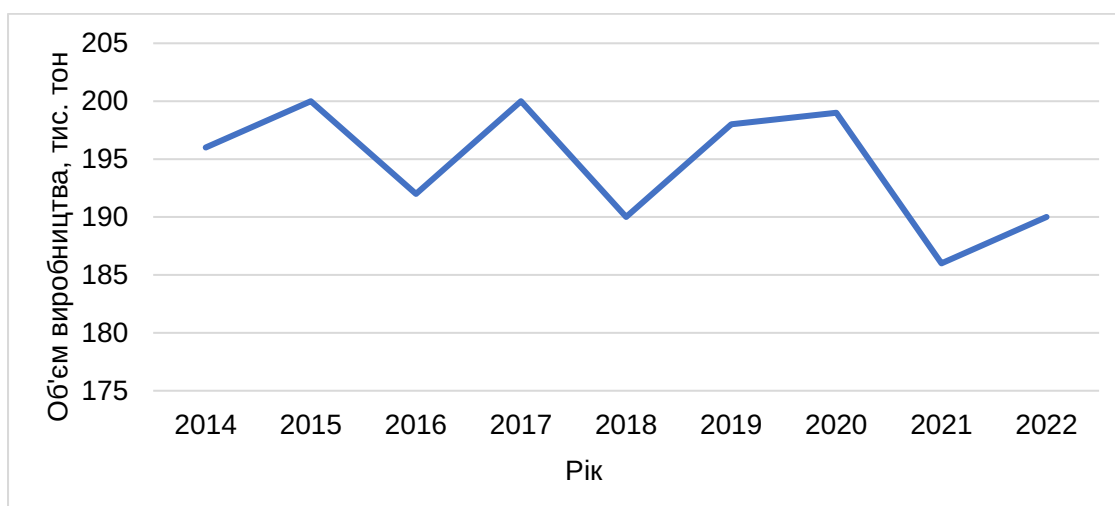


Рис. 1. Обсяг вироблених кондитерських товарів українськими представниками

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Таблиця 1

Статистика виробництва кондитерських виробів в 2014–2022

Назва продукції	Кількість виробленої продукції, тис. тон								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Печиво солодке	174	157	153	157	161	149	162	178	179
Вафлі та вафельні облатки	44	42	44	46	47	49	48	51	51
Шоколад у брикетах, пластинах чи плитках	19	21	22	20	19	18	21	23	23
Цукерки шоколадні	84	72	74	74	72	80	79	82	84
Вироби кондитерські з цукру чи його замінників, з вмістом какао	75	77	73	69	72	78	81	79	78
Гумки, фруктові желе та фруктові пасти у вигляді кондитерських виробів з цукру	32	33	34	32	31	29	28	30	30
Карамелі, тофі (ірис) та солодощі аналогічні	72	76	74	76	78	76	77	79	79

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [3]

ристовується автомобільний транспорт. До переваг вибору автомобільного транспортування можна віднести: мобільність, невелика залежність від погодних умов, доступність до будь-якого населеного пункту, збереження якості товару (контроль температурного режиму та вологості), оперативна реакція на зміни маршруту, контроль та безпека, можливість комбінування доставки товару з іншими видами транспорту. До недоліків відносять: природні небезпеки, затори, транспортні пригоди, стан доріг, обмежена вантажопідйомність, неефективні міжнародні перевезення, забруднення повітря.

До проблем транспортної логістики підприємств кондитерської промисловості можна

віднести коливання цін на пальне, дороге обслуговування транспортних засобів, недотримання температурного режиму і як наслідок псування товару, труднощі митного оформлення, нестабільність транспортної інфраструктури та ін.

У кондитерській промисловості саме стратегічне управління транспортною логістикою відіграє ключову роль у розвитку кондитерських підприємств, оскільки визначає ефективні маршрути доставки свіжих кондитерських виробів, гарантуючи їх швидку та безперебійне постачання до роздрібних точок продажу. Ефективні стратегічні напрями транспортної логістики сприяють збереженню якості продукції, зниженню часу доставки та

підвищенню задоволення клієнтів широким асортиментом свіжих та доставлених вчасно кондитерських десертів.

Взагалі, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з поставкою довгострокових цілей, розробкою та реалізацією завдань логістичної системи підприємства, які дають можливість підприємству досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та факторам зовнішнього середовища. [2].

Метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка має забезпечувати визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [4].

Що стосується стратегічного управління транспортною логістикою, то Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. розглядає як процес розробки та впровадження довгострокових планів та стратегій щодо оптимізації транспортних ланцюгів і систем постачання в організації. Це важлива частина логістичного управління, яка спрямована на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу [2].

Завданнями стратегічного управління транспортною логістикою підприємства є проведення аналізу логістичних процесів, визначення основних показників ефективності, розробка ланцюгів постачання, управління транспортними потоками, витратами та ризиками.

Стратегічне управління транспортною логістикою безпосередньо стосується вирішення проблем в управлінні транспортними потоками кондитерських підприємств і допомагає їм досягти успіху на ринку. Зокрема, це:

- своєчасне забезпечення постачання сировини та інгредієнтів, а також готової продукції для підтримки задоволеності клієнтів;
- оптимізація ланцюга постачання, що включає себе вибір оптимальних маршрутів, складів та методів доставки;
- зменшення витрат, що сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства;
- мінімізація ризиків, таких як затримки, втрата товару, пошкодження і т. д., а також дотримання специфічних умов перевезення для запобігання пошкодження або розтоплення продукції,

– особливості збереження та транспортування товарів з обмеженим терміном придатності,

– дотриманні температурного режиму й запобігання пошкодження упаковки.

Стратегічні напрями удосконалення управління транспортною логістикою кондитерської промисловості в Україні відображені у табл. 2, які передбачають оптимізацію транспортних мереж, ефективне управління запасами, використання технологій IoT, ефективне управління витратами, а також впровадження екологічно чистих видів транспортування.

Оцінювання ефективності транспортної логістики, зокрема стратегічного управління передбачає розрахунок показників, що наведені у табл. 3.

Саме ці показники допомагають підприємству визначити свої переваги та недоліки управління транспортною логістикою й приймати стратегічні рішення щодо оптимізації доставки товарів.

Для вирішення завдань оцінювання стану розвитку транспортної логістики підприємства, проблем, з якими стикається підприємство, яке працює на ринку кондитерських товарів, нами розроблена алгоритмічна модель стратегічного управління транспортною логістикою на кондитерських підприємствах (рис. 2).

На основі запропонованої алгоритмічної моделі можна виявити чіткий перелік дій, які відбуваються на кондитерському підприємстві для введення удосконалення в систему стратегічного управління транспортною логістикою. Весь алгоритм поділяється на 3 блоки: оцінка наявного управління, пошук проблем, прийняття управлінських рішень. Ці блоки містять в собі роботу різних відділів, зокрема аналітичного, логістичний, служби з організації та підтримки моніторингової діяльності та вище керівництво. Зазначені служби визначають поточний рівень стану стратегічного планування транспортної логістики кондитерського підприємства, виявляють можливі наслідки управлінських рішень на функціонування, аналізують внутрішні та зовнішні фактори впливу, шукають альтернативи, тестують різні методи оптимізації управління, визначають проблеми наявного стратегічного управління.

Отже, застосування запропонованої моделі передбачає досягнення поставленої мети удосконалення стратегічного управління транспортною логістикою кондитерського підприємства. Саме такі дії допомагають під-

Таблиця 2

Стратегічні напрями управління транспортною логістикою підприємства

Стратегічний напрям управління транспортною логістикою	Характеристика, складові елементи
<i>Оптимізація транспортних мереж:</i> – Розробка оптимальних маршрутів та транспортних схем. – Використання технологій для вдосконалення маршрутизації та вибору транспортних засобів.	Transportation Management System, End2End, географічна інформаційна система.
<i>Ефективне управління запасами:</i> Мінімізація запасів шляхом точного прогнозування попиту та оптимізації рівнів запасів на різних етапах ланцюга постачання.	ABC-аналіз, Just in time, WMS.
<i>Використання технологій IoT:</i> Впровадження датчиків та засобів зв'язку для отримання реального часу інформації про рух та стан транспортних засобів, вантажів, а також для моніторингу умов зберігання.	Інтернет речей та GPS
<i>Ефективне управління витратами:</i> Мінімізація витрат на паливо, обслуговування, інфраструктуру та інші елементи логістичної системи.	RFID технологію, мінімізацію логістичних витрат шляхом оптимізації управління попитом, оптимізацію управління запасами, а також управління транспортними витратами.
<i>Впровадження зелених практик у логістиці:</i> Розвиток та впровадження екологічно чистих транспортних та логістичних рішень для зменшення впливу на навколишнє середовище.	Екобезпечні види транспортування, використання альтернатив звичайного палива, еко-друк деталей для транспортних засобів

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Таблиця 3

Ключові показники ефективності стратегічного управління транспортною логістикою

Показник	Формула	Тлумачення
1	2	3
Фінансові показники		
Прибуток від інвестицій	$ROI = \frac{\text{Прибуток від інвестицій} - \text{Витрати на інвестиції}}{\text{Витрати на інвестиції}}$	Фокусує увагу на загальній кількості прибутку або збитку, які були отримані в ході інвестицій в логістичну інфраструктуру, транспорт тощо. Якщо цей показник є високим, то інвестиції, залучені в транспортну логістику, є дійсно ефективними.
Прибуток від активів	$ROA = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Загальна вартість активів}}$	Вимірює ефективність використання активів підприємства, які включають у себе транспортну інфраструктуру, обладнання та інші активи. Цей показник показує, який прибуток генерується на кожну гривню активів. Якщо цей показник є високим, то активи, залучені в транспортну логістику, є дійсно ефективними.
Прибуток на власний капітал	$ROE = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	Оцінює рентабельність власного капіталу, який залучається в транспортну логістику. Особливістю цього показника можна вважати шлях, як прибуток генерується на кожну гривню власного капіталу. Величина цього показника свідчить про ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку.

Продовження Таблиці 3

1	2	3
Логістичні показники		
Вартість логістики відносно доходу	Витрати на логістику / Загальний дохід * 100%	Визначає співвідношення між витратами на логістику та загальним доходом компанії. Висока вартість логістики відносно доходу може свідчити про неефективність логістичних процесів.
Вартість логістики на одиницю продукції	Витрати на логістику / Обсяг виготовленої продукції	Допомагає визначити вартість логістики для виробленої одиниці продукції або обслуженого клієнта. Він дозволяє порівнювати витрати на логістику для різних продуктів чи клієнтів.
Час поставки	Час на обробку та підготовлення замовлення + час транспортування+ час очікування	Визначає час, необхідний для поставки товарів від постачальника до клієнта. Мінімізація часу поставки може підвищити задоволеність клієнтів і зменшити запаси.
Використання транспорту	Об'єм вантажу перевезений транспортним засобом / максимально можливий об'єм вантажу який може перевозити цей же транспорт*100%	Визначає, наскільки ефективно використовується транспорт для перевезення товарів. Вище значення вказує на оптимізацію маршрутів і зниження витрат.
Заборгованості по доставці	Кількість недоставлених або невідправлених товарів/загальну кількість замовлень*100%	Вимірює точність та своєчасність доставок до клієнтів. Високий рівень доставкової точності важливий для задоволення клієнтів.
Індекс виконаного замовлення	Успішно виконані замовлення / загальна кількість замовлень *100	Ця метрика вимірюється у відсотках і вказує на рівень надійності та точності виконання замовлень. Вищий індекс виконаного замовлення свідчить про кращу якість обслуговування клієнтів і може сприяти задоволенню клієнтів. Низький індекс може вказувати на проблеми з виконанням замовлень та може вплинути на репутацію компанії.
Ефективність стратегічного управління		
Індекс стратегічної конкуренто-спроможності підприємства	Різниця потенціалів творення і руйнування організації, що ділиться на потенціал творення	Комплексний показник, який вимірює ефективність стратегічного управління підприємством та його здатність конкурувати на ринку.

Джерело: створено авторами на основі [4; 6]

приємству утримувати конкурентні позиції та покращувати свою діяльність на ринку кондитерських товарів.

Висновки. З наведеної інформації можна зробити висновок, що кондитерський ринок України є надзвичайно прогресуючим. Логістика для продажу товарів відіграє велике значення та в ході дослідження було описано особливості управління транспортною логістикою на підприємствах кондитерської

галузі. Кондитерський ринок стрімко зростає. Було виявлено, що станом на 2023 рік в Україні функціонує 833 кондитерських підприємств та найбільше з них на даний момент знаходиться в Київській та Дніпропетровській областях.

Щодо транспортування готової кондитерської продукції, то зазвичай в Україні використовується автомобільний транспорт. Були виявлені переваги вибору автомобільного

транспортування, зокрема це: мобільність, невелика залежність від погодних умов, доступність до будь-якого населеного пункту, збереження якості товару та ін., а також недоліки (природні небезпеки, затори, транспортні пригоди, стан доріг, обмежена вантажопідйомність, неефективні міжнародні перевезення, забруднення повітря).

Нами були запропоновані показники, стратегічні напрями управління транспортною логістикою підприємства, які значно покращують ефективність функціонування кондитерського підприємства, оптимізують транспортні маршрути, гарантують безпеку, турбуються про навколишнє середовище, економлять час, кошти та усувають безліч різних ризиків,

допомагають відслідковувати товар, підвищують точність обліку.

Розроблена алгоритмічна модель стратегічного управління транспортною логістикою кондитерського підприємства допомагає сформулювати чіткий перелік дій, які потрібно здійснити на підприємстві для введення удосконалення в систему стратегічного управління транспортною логістикою.

Отже, стратегічне управління транспортною логістикою кондитерських підприємств має на меті не тільки забезпечити своєчасність та якісні поставки товарів споживачам, але й спрямовано на збільшення прибутковості, конкурентоспроможності підприємства, підтримку іміджу тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Wang, X., Chen, Y., and Zhang, L. (2013). Construction of a system for evaluating the efficiency of transport of logistics companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2013. Issue. 6. № 4, art. 1084–1104.
2. Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. Основи логістики: Навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 128 с.
3. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.11.2023).
4. Побігун С. А. Оцінка ефективності стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі економетричних досліджень *Ефективна економіка*. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868> (дата звернення: 18.11.2023).
5. Сергєєв В. І. Найбільш поширені логістичні стратегії. Реферати: Центр дистанційної освіти. 2021. URL: http://www.cf.in.ru/management/manufact/base_log_strategies.html (дата звернення: 18.11.2023).
6. Смерічевська С. В. Логістичний менеджмент: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2022. 159 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49987> (дата звернення: 18.11.2023).
7. Трідід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Харків : ВД «Інжек», 2015. 255 с.

REFERENCES:

1. Wang, X., Chen, Y., and Zhang, L. (2013). *Construction of a system for evaluating the efficiency of transport of logistics companies*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2013. Issue. 6. No. 4, art. 1084–1104.
2. Bilichenko V. V., Burennikov Yu. Yu., Romanyuk S. O. (2014) *Osnovy lohistyky* [Basics of logistics]: Education. Manual. Vinnytsia: VNTU, 128 p.
3. Ofitsiyni sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine] (2022). URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (accessed 18 November 2023).
4. Pobihun, S. A. (2015). Otsinka efektyvnosti stratehichnoho upravlinnia naftohazovymy pidpriemstvamy na osnovi ekonometrychnykh doslidzhen [Evaluation of the efficiency of strategic management of oil and gas enterprises on the basis of econometrical research]. *Efektivna ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868>. [in Ukrainian] (Accessed 18 November 2023).
5. Serhieiev V. I. (2021). Naibilsh poshyreni lohistychni stratehii. Referaty: Tsentr dystantsiinoi osvity [Distance Education Center]. URL: http://www.cf.in.ru/management/manufact/base_log_strategies.html (accessed 18 November 2023).
6. Smerichevska S. V. (2022). Lohistychnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk dlia studentiv druhoho (mahister-skoho) rivnia spetsialnosti 073 «Menedzhment» [Logistics management: study guide for students of the second (master's) level of specialty 073 "Management"]. KPI im. Ihoria Sikorskoho. Kyiv. 159 p. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49987> (accessed 18 November 2023).
7. Trydid O. M. and Tankov K. M. (2015). Lohistychnyi menedzhment [Logistics management] : navchalnyi posibnyk. Kh.: VD «Inzhek», 2015. 255 p.