

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПОГОДЖЕНО**  
**В. о. декана факультету**  
**аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Управління логістичними процесами в  
підприємстві»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**  
Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньо-професійної програми**  
**к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГОГУЛЯ**  
(підпис)

**Керівник магістерської**  
**кваліфікаційної роботи**  
**к.е.н.**

\_\_\_\_\_ **Вікторія СОТНИК**  
(підпис)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Андрій ЛЕВЧЕНКО**  
(підпис)

**КИЇВ - 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к .е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
«29» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
ЗДОБУВАЧУ  
Левченко Андрію Руслановичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**  
Освітня програма «**Менеджмент організацій і адміністрування**»  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна  
Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління логістичними процесами в підприємстві»  
затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1145 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.11.25  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Будівельне управління-77».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління логістичними процесами в підприємстві.
2. Аналіз управління логістичними процесами підприємства.
3. Шляхи удосконалення логістичних процесів підприємства.

**Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **Вікторія СОТНИК**  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ **Андрій ЛЕВЧЕНКО**  
(підпис)

## **РЕФЕРАТ**

**магістерської кваліфікаційної роботи**

**«Управління логістичними процесами в підприємстві»**

**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**факультету аграрного менеджменту**

**спеціальності 073 «Менеджмент»**

**освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і**

**адміністрування»**

**Національного університету біоресурсів і природокористування України**

**Левченко Андрія Руслановича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 93 сторінках, у тому числі містить 17 таблиць, 5 рисунків, 53 використаних джерел.

У першому розділі викладено теоретичні засади управління логістичними процесами в підприємстві. Розкрито сутність поняття «логістичні процеси» та їх значення для підприємства. Проаналізовано особливості управління логістичними процесами в підприємстві. Наведено методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами в підприємстві.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячено діагностиці процесу управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77». Подано організаційно-економічну оцінку діяльності ТОВ «Будівельне управління-77». Здійснено аналіз системи управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77». Оцінено ефективність управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77».

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77». Розглянуто особливості впровадження сучасних інформаційних систем управління

логістикою ТОВ «Будівельне управління-77». Наведено напрями оптимізації транспортної логістики та складування ТОВ «Будівельне управління-77». Окремо обґрунтовані результати від впровадження інноваційних напрямів в систему управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77».

**Ключові слова:** ефективність, інноваційні напрями, логістичні процеси, підприємство, управління логістикою, транспортна логістика.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....		7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ.....		10
1.1. Сутність поняття «логістичні процеси» та їх значення для підприємства.....		10
1.2. Особливості управління логістичними процесами в підприємстві.....		20
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами в підприємстві .....		30
Висновки до розділу 1.....		40
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ-77».....		41
2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Будівельне управління-77».....		41
2.2. Аналіз системи управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77».....		51
2.3. Оцінка ефективності управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77».....		60
Висновки до розділу 2.....		68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ-77».....		69
3.1. Впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77».....		69
3.2. Оптимізація транспортної логістики та складування ТОВ «Будівельне управління-77».....		77
3.3. Результати від впровадження інноваційних напрямів в систему управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77».....		82
Висновки до розділу 3.....		82
ВИСНОВКИ .....		89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....		94

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростаючої конкуренції ефективне управління логістичними процесами набуває ключового значення для підприємств різних галузей. Логістика вже давно перестала розглядатися виключно як система організації перевезень чи зберігання товарів. Сьогодні вона є комплексом стратегічних та тактичних заходів, що охоплюють планування, контроль і координацію потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів на всіх етапах діяльності підприємства від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Завдяки ефективному управлінню логістичними процесами підприємство отримує можливість знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів, швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати сталий розвиток. Саме тому логістика виступає не лише інструментом оптимізації операційної діяльності, а й важливим чинником формування конкурентних переваг, що безпосередньо впливає на фінансові результати та довгострокову стабільність підприємства.

Теоретичні та методичні засади управління логістичними процесами в підприємстві досліджувало багато відомих науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї сфери. Зокрема, слід відзначити праці М. Окландера, який одним із перших розглядав логістику як комплексну систему управління поточковими процесами та підкреслював її стратегічне значення для підприємств. Значний внесок зробили також Н. Мельникова та В. Благий, які досліджували методологію формування логістичних систем і механізми інтеграції матеріальних та інформаційних потоків. Важливими є напрацювання Є. Крикавського та О. Шандрівської, що зосереджували увагу на організаційно-економічних механізмах управління логістикою та інструментах підвищення її ефективності в умовах ринкової економіки. Їхні дослідження стали основою для розвитку сучасних підходів до оптимізації логістичних процесів, формування логістичних стратегій і впровадження інноваційних технологій у практику управління підприємствами. Проте

недостатньо дослідженими залишаються питання підвищення ефективності логістичними процесами в умовах продовження воєнного стану.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів в підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність поняття «логістичні процеси» та їх значення для підприємства;
- виокремити особливості управління логістичними процесами в підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами в підприємстві;
- провести організаційно-економічну оцінку діяльності підприємства;
- проаналізувати систему управління логістичними процесами в підприємстві;
- оцінити ефективність управління логістичними процесами в підприємстві;
- виокремити напрями впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою підприємства;
- розробити шляхи оптимізації транспортної логістики та складування в підприємстві;
- навести результати від впровадження інноваційних напрямів в систему управління логістикою підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління логістичними процесами в підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління логістичними процесами в підприємстві. Матеріали ТОВ «Будівельне управління-77» стали основою для проведення ґрунтовних

досліджень даної теми.

**Методи дослідження.** Під час дослідження управління логістичними процесами на підприємстві застосовуються широкий спектр наукових методів, які дозволяють комплексно аналізувати цю сферу. Зокрема, використовується системний підхід, що дає можливість розглядати логістичні процеси як єдину взаємопов'язану систему потоків; методи економіко-статистичного аналізу застосовуються для оцінки ефективності логістичних операцій, визначення витрат та виявлення тенденцій розвитку; методи оптимізації дозволяють формувати раціональні логістичні схеми, мінімізувати витрати та скорочувати час руху матеріальних потоків. Крім того, широко використовуються порівняльний аналіз для дослідження кращих практик, експертні оцінки для прогнозування ефективності впровадження інновацій, а також графічні та візуалізаційні методи для наочного представлення логістичних процесів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління логістичними процесами у діяльності підприємств, що дозволить оптимізувати систему постачання, зберігання та розподілу ресурсів, скорочувати витрати на транспортування та складські операції, зменшувати рівень запасів без втрати надійності постачань.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.)

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 86 сторінки, у тому числі робота містить 17 таблиці, 5 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Сутність поняття «логістичні процеси» та їх значення для підприємства**

Управління підприємством в сучасних умовах неможливе без раціональної організації логістичних процесів. Високий рівень конкуренції, глобалізація ринків та швидкий розвиток технологій вимагають від компаній не лише якісного виробництва, а й ефективного забезпечення руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Саме логістика стала тією сферою, яка поєднує в собі різні напрями діяльності та забезпечує узгодженість усіх процесів, починаючи від закупівлі ресурсів і закінчуючи доставкою продукції споживачеві.

Значення логістики зростає також у зв'язку зі змінами споживчих пріоритетів, зокрема клієнти очікують швидкого та надійного сервісу, мінімальних термінів постачання і максимальної гнучкості компаній. Це зумовлює необхідність упровадження нових підходів до управління потоками, заснованих на оптимізації витрат, впровадженні сучасних інформаційних систем та інтеграції логістики у загальну стратегію розвитку підприємства. Тому логістичні процеси виступають не лише інструментом організації матеріального забезпечення чи транспортування, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності. Їх ефективне управління дозволяє підприємству досягати синергійного ефекту, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів і зміцнювати позиції на ринку. Саме тому дослідження сутності логістичних процесів і їх ролі у діяльності підприємства має вагомим наукове та практичне значення.

У науковій літературі існує багато підходів до трактування поняття «логістичні процеси», адже воно охоплює широкий спектр операцій, пов'язаних із рухом матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у

діяльності підприємства. Поняття «логістичні процеси» пройшло значний еволюційний шлях від своїх військово-транспортних витоків до сучасного комплексного трактування в управлінні підприємством та ланцюгами поставок. Історично логістика виникла як система організації постачання військ, де основною метою було своєчасне забезпечення матеріалами, продовольством та технікою для виконання бойових завдань. Відомо, що ще у Давньому Римі та Стародавній Греції були сформовані принципи організації транспортування та складування ресурсів, проте системне наукове осмислення цього явища розпочалося у XX столітті.

У період після Другої світової війни логістика активно розвивалася у США і Європі як окрема галузь управлінської науки. Вчені того часу, такі як Д. Дж. Боурсокс, Д. Дж. Клосс та Р. Х. Баллу, акцентували увагу на операційних аспектах логістики, розглядаючи її переважно як механізм транспортування, складування та зберігання продукції. Логістичні процеси вважалися допоміжним елементом підприємницької діяльності, орієнтованим на зниження витрат і підвищення ефективності матеріальних потоків [10].

У 1970–1980-х роках відбувся перехід від суто операційного підходу до інтегрованого. Логістика почала розглядатися як стратегічна функція підприємства, що поєднує виробництво, постачання і збут. У цей період вчені К. Крістофер, Дж. Т. Менцер та А. Раштон підкреслювали, що управління логістичними процесами повинно забезпечувати узгодженість усіх операцій та оптимізацію ресурсів, а також формувати конкурентні переваги підприємства. З'являються поняття ланцюгів поставок, де логістичні процеси інтегруються між підприємствами, підкреслюючи важливість координації та інформаційного обміну між усіма учасниками.

У 1990-х і початку XXI століття концепція логістики розширюється за рахунок впровадження інформаційних технологій і стратегічного планування. Логістичні процеси починають розглядатися як багаторівнева система управління потоками ресурсів, що включає фінансові, інформаційні та матеріальні компоненти. Автори, такі як М. Крістофер, Х. Пек, Дж. Раштон,

Т. Койл, П. Бейкер, акцентують увагу на гнучкості, адаптивності та інтеграції логістики у загальну стратегію розвитку підприємства. Це сприяє впровадженню концепцій «точно вчасно» (Just in Time), «бережливого виробництва» (Lean Logistics) та використанню цифрових систем управління.

У сучасних дослідженнях українські та зарубіжні вчені визначають логістичні процеси як комплексний інтегрований механізм, який поєднує планування, організацію, контроль і координацію потоків на всіх рівнях підприємства та між підприємствами у межах глобальних ланцюгів поставок. Вітчизняні дослідники, зокрема М. Окландер, В. Кузяк, Н. Трушкіна, акцентують увагу на важливості управління потоками не лише матеріальними, а й інформаційними та фінансовими, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність діяльності та забезпечити конкурентні переваги. Зарубіжні автори додають до цього акцент на інноваціях, цифровізації та адаптивності логістичних систем, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов і непередбачувані обставини [22, 30, 44].

Еволюція поглядів на логістичні процеси відображає поступовий перехід від операційного та допоміжного сприйняття логістики до інтегрованої, стратегічної, технологічно забезпеченої системи управління потоками ресурсів. Сьогодні логістичні процеси розглядаються як важливий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах глобалізації та цифровізації.

Українські дослідники акцентують увагу на різних аспектах цього явища, а саме одні розглядають логістичні процеси як інструмент забезпечення ефективності управління ресурсами, інші як складову загальної стратегії розвитку підприємства. Визначення вітчизняних учених дозволяють простежити еволюцію уявлень про логістику від суто операційного рівня (закупівля, транспортування, складування) до стратегічного, що охоплює інтеграцію бізнес-процесів, цифровізацію та інноваційні підходи до управління. Основні погляди вчених на сутність поняття «логістичні процеси»

відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення вченими поняття «логістичні процеси» в підприємстві\***

№	Вчені	Трактування поняття
1.	М. Окландер	Визначає логістичні процеси як систему управління матеріальними потоками, що інтегрує постачання, виробництво та розподіл продукції, забезпечуючи їхню узгодженість та ефективність.
2.	Л. Кустріч	Розглядає логістичні процеси як сукупність взаємопов'язаних операцій з планування, організації та контролю руху ресурсів, що спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
3.	Н. Трушкіна	Акцентує, що логістичні процеси є комплексною діяльністю, яка забезпечує раціональне управління потоками у виробничо-збутових системах, сприяючи зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності.
4.	Н. Мельникова	Визначає логістичні процеси як механізм координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах економічної системи, що дозволяє досягати економії ресурсів і підвищення ефективності бізнесу.
5.	І. Коновалова	Розглядає логістичні процеси як невід'ємний елемент управління підприємством, що поєднує виробничі та маркетингові функції, забезпечуючи ефективне задоволення потреб споживачів.
6.	К. Чередніченко	Визначає логістичні процеси як частину управління підприємством, що орієнтована на інтеграцію виробничих, постачальницьких і збутових операцій, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживача.
7.	Н. Михаліцька	Трактує логістичні процеси як багатофункціональну систему управління потоками, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні рішення у сфері постачання, виробництва і збуту.
8.	Ю. Тарановська	Розглядає логістичні процеси як інноваційний механізм управління потоками, що базується на використанні сучасних інформаційних технологій і забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства до умов ринку.

Примітка. \*Побудовано автором з джерел [16, 24, 27, 28, 30, 41, 44, 46, 53].

Отже, узагальнюючи підходи вітчизняних вчених до визначення поняття «логістичні процеси», можна дійти висновку, що вони розглядаються як цілісна система взаємопов'язаних операцій, спрямованих на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах підприємства і поза ним. Учені підкреслюють їхній стратегічний характер, оскільки логістика не обмежується лише операційною діяльністю, а охоплює інтеграцію всіх бізнес-процесів, забезпечуючи оптимізацію витрат, гнучкість реагування на ринкові зміни та підвищення

конкурентоспроможності. Саме завдяки ефективній організації логістичних процесів підприємство отримує змогу забезпечувати стабільність виробництва, високий рівень сервісу та довгострокові переваги на ринку.

У зарубіжній науковій літературі поняття «логістичні процеси» отримало широке трактування, причому більшість дослідників наголошує на системному та інтегрованому підході до управління потоками ресурсів. Так, К. Крістофер визначає логістичні процеси як комплекс дій, що забезпечують ефективне переміщення матеріалів, інформації та фінансів у всьому ланцюгу поставок, підкреслюючи важливість синхронізації операцій між постачальниками, виробниками та споживачами. Його підхід акцентує стратегічну роль логістики у формуванні конкурентних переваг та скороченні операційних витрат [52].

Дж. Т. Менцер трактує логістичні процеси як інтегровану частину управління ланцюгами поставок, що включає планування, реалізацію та контроль руху продукції і послуг. Вони особливо виділяють необхідність координації між різними організаційними рівнями та учасниками ланцюга, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність системи. Аналогічну позицію займає Д. Баллу, який розглядає логістичні процеси як серію взаємопов'язаних операцій, що об'єднують постачання, виробництво, складування та розподіл продукції, акцентуючи увагу на економічній ефективності та швидкості обслуговування клієнтів.

Інші дослідники приділяють увагу інноваційним і технологічним аспектам логістики. Так, Дж. Раштон, Т. Койл, П. Бейкер наголошують на використанні сучасних інформаційних технологій для управління потоками та оптимізації ресурсів, підкреслюючи, що цифровізація та автоматизація дозволяють зменшувати витрати і підвищувати точність планування. М. Крістофер та Х. Пек вводять концепцію адаптивної логістики, яка забезпечує гнучкість і швидке реагування на зміни попиту та непередбачувані ситуації в ланцюгах поставок [52].

В узагальненому вигляді зарубіжні дослідники визначають логістичні

процеси як інтегративну систему управління потоками від постачальника до кінцевого споживача, де ключову роль відіграють планування, координація та контроль. Вони підкреслюють, що ефективне управління логістикою дозволяє досягати синергетичного ефекту, зокрема одночасного підвищення рівня обслуговування клієнтів і зниження витрат підприємства.

Отже, зарубіжні науковці наголошують на комплексності та стратегічному значенні логістичних процесів, виділяючи не лише операційні аспекти (постачання, виробництво, транспортування, складування), а й роль інформаційних технологій, планування та координації між учасниками ланцюга постачання. Ці підходи формують універсальні основи для оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Узагальнивши трактування вітчизняних та іноземних вчених поняття логістичні процеси в підприємстві можемо зазначити, що всі погляди вчених можна згрупувати в декілька наукових підходів, які відображають різні аспекти їх організації, управління та оцінки ефективності.

1. Першим підходом є операційний підхід, який фокусується на окремих етапах логістики: постачанні, транспортуванні, складуванні та дистрибуції продукції. Представники цього напрямку, зокрема Р. Баллу та Д. Дж. Боурсокс досліджують логістичні процеси як механізм оптимізації потоків ресурсів та мінімізації витрат на кожному конкретному етапі. Цей підхід ефективний для розв'язання тактичних завдань і покращення операційної діяльності підприємства.

2. Другий підхід є системний, який розглядає логістичні процеси як єдину взаємопов'язану систему, що включає матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Науковці, такі як К. Крістофер та Дж. Т. Менцер підкреслюють, що ефективність кожного елемента логістичної системи залежить від узгодженості з іншими ланками. Цей підхід дозволяє підприємствам оцінювати вплив окремих процесів на загальну продуктивність і забезпечувати інтеграцію різних підрозділів та учасників ланцюга поставок.

3. Третій підхід – стратегічний, що акцентує увагу на ролі логістичних процесів у формуванні конкурентних переваг та реалізації бізнес-стратегії підприємства. Вчені, такі як М. Крістофер та Х. Пек розглядають логістичні процеси як фактор, що впливає на загальну стратегію розвитку підприємства, ефективність обслуговування клієнтів і здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

4. Четвертий – інноваційно-технологічний підхід, який підкреслює важливість використання сучасних інформаційних систем, цифровізації та автоматизації управління потоками ресурсів. Дослідники Дж. Раштон, Т. Койл, П. Бейкер акцентують увагу на впровадженні ІТ-рішень для підвищення точності планування, контролю та аналізу логістичних процесів, що дозволяє скоротити витрати та підвищити гнучкість бізнесу.

Крім того, у наукових працях виділяють інтегративний підхід, який поєднує операційний, системний та стратегічний аспекти. Він передбачає управління логістичними процесами на всіх рівнях від внутрішніх операційних потоків до міжпідприємницьких ланцюгів поставок.

Саме наведені наукові підходи до вивчення логістичних процесів дозволяють досліджувати це явище комплексно від оптимізації окремих операцій до стратегічного планування та цифрової трансформації. Поєднання різних підходів створює можливості для адаптивного управління потоками ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення стабільного розвитку в умовах глобалізації та швидких змін ринкового середовища.

Питання організації та управління логістичними процесами в діяльності підприємств регулюється низкою нормативно-правових та міжнародних актів, що встановлюють загальні принципи, стандарти та вимоги до ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. На національному рівні в Україні ключове значення мають такі документи:

1. Цивільний кодекс України встановлює загальні правила договірних відносин, які є основою для укладання договорів постачання,

транспортування та зберігання продукції [50].

2. Закон України «Про транспорт» [37] та «Про автомобільний транспорт» [35] визначають правові засади перевезення вантажів, порядок ліцензування, умови безпеки та відповідальності перевізників.

3. Закон України «Про підприємництво» [36] регламентує діяльність підприємств у сфері постачання та збуту продукції, що є складовою логістичних процесів.

4. Державні стандарти України (ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 28000) встановлюють вимоги до систем управління якістю та безпекою ланцюгів постачання, що безпосередньо впливають на ефективність логістики.

На міжнародному рівні питання логістичних процесів і управління ланцюгами поставок регулюється такими документами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Міжнародні нормативно-правові акти, які регулюють логістичні процеси в підприємстві\***

№	Нормативно-правові акти	Напрями регулювання
1.	ISO 9001:2015 (Міжнародна організація зі стандартизації)	Стандарт системи управління якістю, який визначає принципи управління процесами та контролю продукції на всіх етапах ланцюга поставок.
2.	ISO 28000:2007	Стандарт безпеки ланцюгів постачання, що встановлює вимоги до управління ризиками та захисту товарно-матеріальних потоків.
3.	Конвенції Міжнародного союзу автомобільного транспорту (IRU)	Регулюють міжнародні перевезення вантажів, включаючи транспортні документи, ліцензування та стандарти безпеки.
4.	Регламенти Європейського Союзу щодо логістики та транспорту	Встановлюють стандарти організації транспорту та інтеграції логістичних мереж у межах ЄС.
5.	Рекомендації та стандарти CEN/TC 320	Формують єдині підходи до організації та оцінки ефективності логістичних процесів у міжнародному контексті.

Примітка. \*Побудовано автором з використанням джерел [15, 53].

Нормативно-правова база України у поєднанні з міжнародними стандартами створює комплексну основу для організації логістичних процесів, забезпечення безпеки, оптимізації витрат та інтеграції підприємств у глобальні ланцюги поставок. Виконання цих норм і стандартів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління потоками,

забезпечувати конкурентоспроможність і відповідати вимогам ринку на національному та міжнародному рівнях.

Логістичні процеси відіграють ключову роль у функціонуванні сучасного підприємства, оскільки вони забезпечують ефективний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача. Організація логістики впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи планування, виробництво, збут і обслуговування клієнтів. Завдяки логістичним процесам підприємство здатне оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та послуг, забезпечити стабільність постачання та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Основними завданнями логістичних процесів в підприємства є наступні (рис. 1.1).

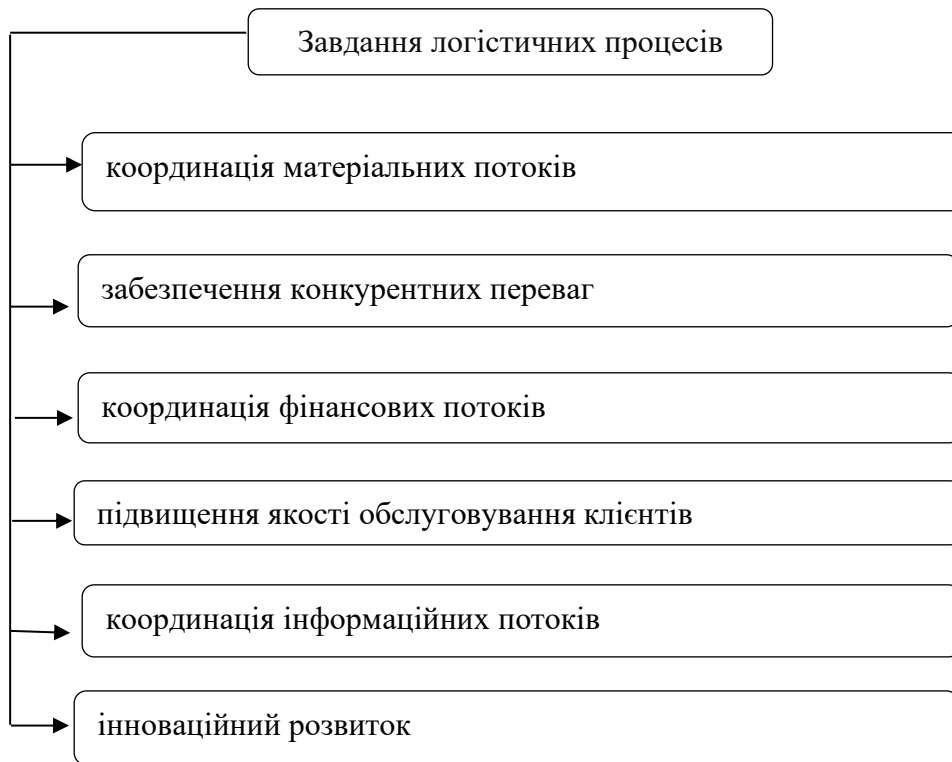


Рис. 1.1. Основні завдання логістичних процесів в підприємстві\*

Примітка. \*Побудовано автором з використанням джерела [51].

Одним із основних завдань логістичних процесів є координація матеріальних потоків, що дозволяє мінімізувати запаси на складах, скоротити витрати на транспортування та зберігання і забезпечити своєчасне постачання необхідних ресурсів. Ефективне управління цими потоками дозволяє підприємству уникати простоїв у виробництві, підвищувати продуктивність і

економічну ефективність. Логістичні процеси також забезпечують координацію інформаційних потоків, що дозволяє підприємству планувати виробництво та постачання на основі актуальних даних про попит, стан складів і рух продукції. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати облік та контроль логістичних операцій.

Не менш важливим є аспект координації фінансових потоків, оскільки логістика безпосередньо впливає на обсяг оборотних коштів, витрати на закупівлю та зберігання матеріалів, а також на ефективність управління запасами. Вітчизняні та зарубіжні вчені погоджуються, що ефективна організація логістики дозволяє підприємству зменшити фінансові витрати, забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити рентабельність діяльності. Логістичні процеси відіграють важливу роль у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Своєчасна доставка продукції, дотримання термінів і умов замовлення, наявність необхідного асортименту продукції, що визначає рівень задоволення споживачів. Вчені зазначають, що логістика формує додану вартість для клієнта, оскільки дозволяє підприємству надавати послуги вчасно, що безпосередньо впливає на лояльність споживачів і імідж компанії на ринку. Крім того, логістичні процеси виконують стратегічну роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

Отже, логістичні процеси є невід'ємною складовою сучасного підприємства. Вони забезпечують ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, підвищують продуктивність, сприяють оптимізації витрат і формують конкурентні переваги. Стратегічна інтеграція логістики у діяльність підприємства дозволяє не лише забезпечувати стабільність виробництва та обслуговування, а й створювати додану вартість для споживачів, що є ключовим чинником успішного розвитку в умовах глобалізації та динамічного ринкового середовища.

## **1.2. Особливості управління логістичними процесами в підприємстві**

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у висококонкурентному та динамічному середовищі, де ефективне управління ресурсами та матеріальними потоками стає ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку. Логістичні процеси, що охоплюють планування, організацію, транспортування, зберігання та розподіл продукції, виступають основою ефективного функціонування підприємства. Їхнє грамотне управління дозволяє мінімізувати витрати, підвищити швидкість реагування на зміни попиту та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Особливістю управління логістикою є інтеграція різних функціональних підрозділів підприємства та оптимізація взаємодії між ними. Це передбачає використання сучасних інформаційних систем, методів планування і контролю, а також стратегічного підходу до формування ланцюга поставок. Крім того, ефективне управління логістичними процесами передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища, зменшення впливу ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Місце управління логістикою у загальній структурі управління підприємством є стратегічно важливим, оскільки ці процеси формують міст між виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю, забезпечуючи безперервність операцій та синхронізацію всіх підрозділів [42].

Управління логістичними процесами інтегрується в загальну систему управління підприємством на кількох рівнях:

1. Воно включене у стратегічне управління, де визначаються основні напрями розвитку ланцюга поставок, довгострокові цілі щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Стратегічна логістика тісно пов'язана з фінансовим та маркетинговим плануванням, оскільки обсяги запасів, маршрути постачання та строки доставки безпосередньо впливають на витрати та рівень задоволення потреб споживачів. Таким чином, управління логістикою стає ключовим елементом

реалізації конкурентної стратегії підприємства, забезпечуючи його здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та попиту.

2. Управління логістикою охоплює оперативний рівень управління, який передбачає безпосереднє планування та контроль щоденних логістичних операцій. Сюди входять закупівля матеріалів та комплектуючих, організація їх транспортування, управління складськими запасами, контроль виконання замовлень та доставка продукції кінцевим споживачам. Ефективна організація цього рівня забезпечується через використання спеціалізованих інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System) та TMS (Transport Management System), що дозволяють автоматизувати процеси, підвищити точність планування та скоротити час прийняття рішень.

Важливою особливістю логістики є її горизонтальний характер у структурі управління підприємством. Логістичні процеси формують інтеграційний канал, який поєднує різні функціональні підрозділи: виробництво, закупівлі, фінанси, маркетинг та збут. Така взаємодія забезпечує ефективне планування ресурсів та узгодженість дій між відділами. Наприклад, відділ виробництва отримує своєчасне постачання матеріалів, а відділ збуту – готову продукцію для доставки клієнтам. Одночасно фінансовий відділ контролює витрати на логістику та оцінює економічну ефективність ланцюга поставок. Таким чином, управління логістикою виступає «зв'язуючим елементом» між стратегічними планами підприємства та їх практичною реалізацією у повсякденній діяльності [30].

З огляду на сучасні тенденції розвитку ринку, важливим аспектом є інтеграція управління логістичними процесами із зовнішніми партнерами підприємства. Підприємство взаємодіє з постачальниками сировини та матеріалів, транспортними компаніями, дистриб'юторами та клієнтами. Ефективне управління цими взаємозв'язками дозволяє створити гнучку логістичну мережу, яка швидко адаптується до змін попиту, коливань цін або зовнішніх ризиків, таких як зміни законодавства, політична нестабільність чи

форс-мажорні ситуації. Координація внутрішніх і зовнішніх потоків забезпечує безперервність виробничого процесу та своєчасну доставку продукції на ринок, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. На рис. 1.2. відображено місце управління логістичними процесами в загальній структурі управління.

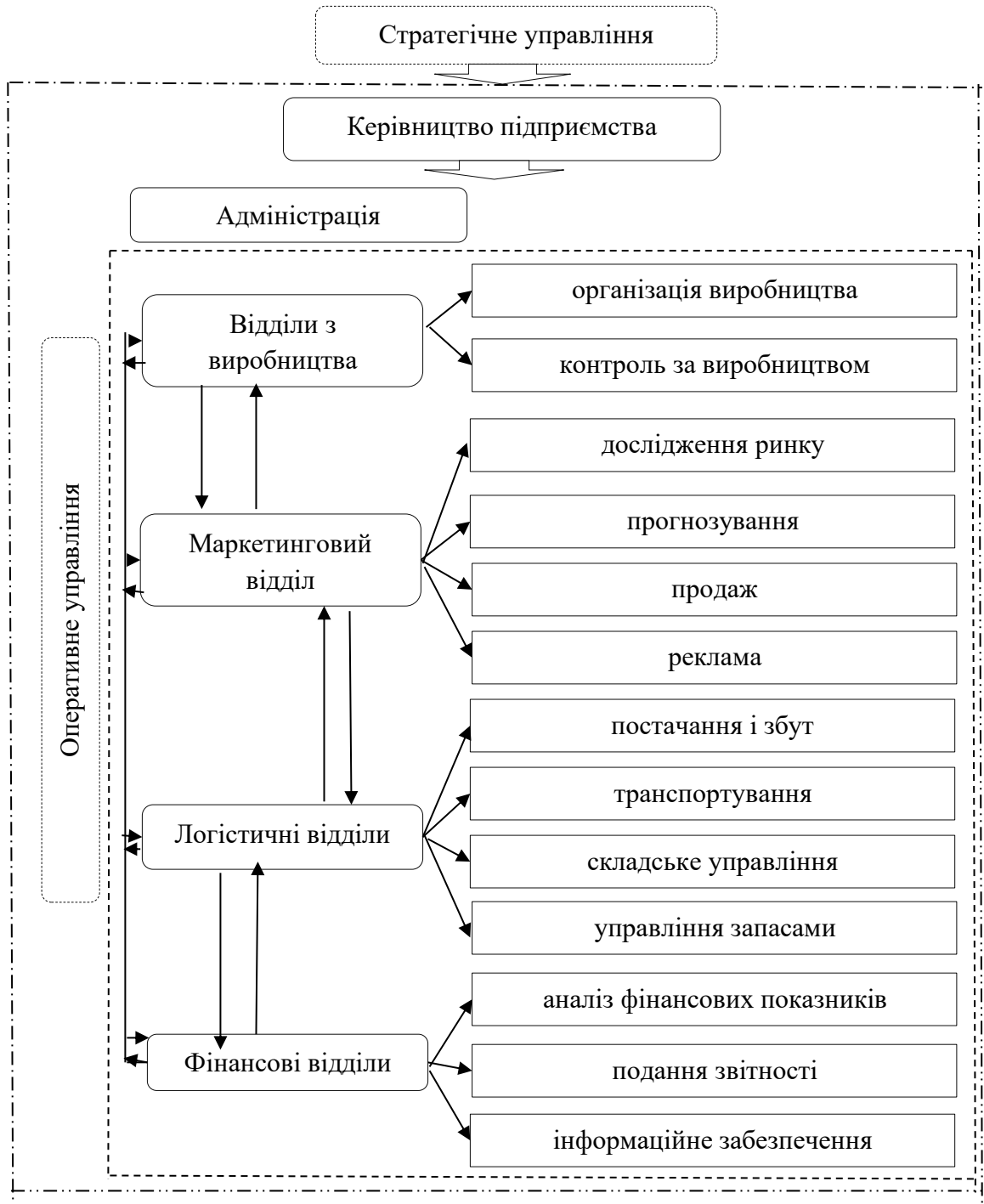


Рис. 1.2. Місце управління логістичними процесами в загальній структурі управління підприємством

Примітка. \*Побудовано автором з використанням джерела [17].

Ефективне управління логістичними процесами неможливе без тісної взаємодії логістики з іншими функціональними підрозділами підприємства, зокрема виробництвом, маркетингом, фінансами та закупівлями. Ця взаємодія забезпечує синхронізацію дій, оптимізацію ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки логістика виступає інтегруючим елементом між різними сферами діяльності.

1. Взаємодія логістики з виробництвом, оскільки логістика тісно пов'язана з виробничими підрозділами через потребу в плануванні матеріальних потоків та забезпеченні безперервності виробничого процесу. Вона забезпечує своєчасну доставку сировини, комплектуючих та матеріалів у необхідних обсягах і відповідно до графіка виробництва. Крім того, логістика сприяє оптимізації виробничих запасів, що дозволяє знизити витрати на зберігання та уникнути простоїв. Виробничі відділи, у свою чергу, надають логістиці дані про потребу у ресурсах, обсяги продукції та терміни виконання замовлень, що формує основу для планування та управління ланцюгами поставок.

2. Взаємодія логістики з маркетингом проявляється в тому, що маркетингові підрозділи визначають попит на продукцію, сегменти ринку та вимоги споживачів щодо термінів та якості доставки. Логістика використовує ці дані для формування оптимальних маршрутів доставки, планування складування та організації розподілу продукції. Своєчасна передача інформації від маркетингу дозволяє уникнути дефіциту продукції на ринку, скоротити надлишкові запаси та підвищити рівень обслуговування клієнтів. У свою чергу, логістика надає маркетинговим підрозділам дані про наявність продукції, терміни поставок та ефективність розподілу, що дозволяє точніше формувати рекламні кампанії та комерційні пропозиції.

3. Взаємодія логістики з фінансами через планування витрат та оцінку економічної ефективності логістичних операцій. Фінанси контролюють бюджети на закупівлю матеріалів, транспортування, складування та розподіл продукції. Логістика надає фінансовим відділам дані про фактичні витрати, що

дозволяє аналізувати економічну ефективність ланцюгів поставок та приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат. Взаємодія з фінансами також забезпечує можливість стратегічного планування інвестицій у логістичні активи, такі як склади, транспорт та автоматизовані системи управління.

4. Взаємодія логістики із закупівельними підрозділами визначаються джерела постачання матеріалів та комплектуючих, ведуть переговори з постачальниками та контролюють терміни поставок. Логістика координує їхні дії, забезпечуючи відповідність обсягів та термінів закупівель виробничим потребам і планам розподілу продукції. Тісна взаємодія дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, оптимізувати запаси та підвищити загальну ефективність ланцюга постачань [20].

Тому взаємодія логістики з виробництвом, маркетингом, фінансами та закупівлями є критично важливою для забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів підприємства. Вона забезпечує своєчасність та точність виконання замовлень, оптимізацію ресурсів і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Ефективна комунікація та обмін інформацією між логістикою та іншими функціональними відділами є ключем до досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку підприємства.

Ефективне управління логістичними процесами в підприємстві значною мірою визначається впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують умови функціонування логістичної системи та накладають певні обмеження на її діяльність. Вивчення цих факторів дозволяє керівникам логістики своєчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та забезпечувати стабільність і ефективність процесів. Зовнішні фактори являють собою умови, що виникають поза межами підприємства і безпосередньо впливають на організацію логістики. Серед них особливе значення мають економічні умови, такі як коливання цін на сировину, зміни валютних курсів та рівень інфляції, які безпосередньо впливають на витрати підприємства та доступність ресурсів. Крім того, конкурентне середовище стимулює оптимізацію логістичних процесів, підвищення рівня обслуговування клієнтів та скорочення часу

доставки продукції на ринок. Важливим аспектом є також регуляторний вплив: державні стандарти, законодавчі вимоги та митні правила визначають порядок здійснення логістичних операцій та накладають юридичні обмеження, дотримання яких є обов'язковим для забезпечення стабільності діяльності підприємства. Соціально-культурні тенденції, поведінка споживачів і технологічні зміни також формують додаткові вимоги до логістики, стимулюючи підприємства до впровадження інноваційних рішень, автоматизації та цифровізації процесів.

Поряд із зовнішніми, на ефективність логістики значний вплив мають внутрішні фактори, які визначаються організаційними, ресурсними та технічними можливостями підприємства. Зокрема, структура організації та рівень взаємодії між підрозділами визначають швидкість прийняття управлінських рішень і ефективність координації логістичних процесів. Кадровий потенціал, компетенції та досвід працівників забезпечують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, впроваджувати нові технології та підтримувати безперервність логістичних потоків. Не менш важливими є фінансові ресурси, що дозволяють інвестувати в транспорт, склади та інформаційні системи, а також технічне забезпечення – стан транспортних засобів, складських систем та автоматизованих програм управління запасами. Внутрішня культура підприємства, стандарти управління та система контролю процесів формують основу для стабільного та ефективного виконання логістичних завдань [11].

Взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів створює комплексну систему умов, у яких функціонує логістична система підприємства. Відповідно, ефективне управління передбачає не лише аналіз і прогнозування змін зовнішнього середовища, а й оптимізацію внутрішніх ресурсів та процесів. Синергія між адаптацією до зовнішніх викликів та раціональним використанням внутрішніх можливостей дозволяє забезпечити безперервність логістичних процесів, скоротити витрати, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити стратегічну стійкість підприємства на ринку.

Системне врахування зовнішніх і внутрішніх факторів є критичною умовою успішного управління логістикою. Тільки при узгодженні впливу зовнішнього середовища та можливостей внутрішніх ресурсів підприємство здатне забезпечити ефективність логістичних процесів і досягнення своїх стратегічних цілей.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління логістичними процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Логістика забезпечує координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що проходять через усі ланки виробничо-господарської діяльності. Вивчення характерних рис управління логістичними процесами дозволяє зрозуміти специфіку функціонування логістичної системи, її вплив на економічні показники підприємства та забезпечення оптимальної взаємодії всіх структурних підрозділів у досягненні стратегічних цілей. В табл. 1.3. відображено характерні риси управління логістичними процесами в підприємстві.

Таблиця 1.3

### Характерні риси управління логістичними процесами в підприємстві\*

№	Характерні риси	Особливості
1.	Комплексність і системність	Управління логістичними процесами передбачає інтеграцію різних функцій підприємства – постачання, виробництва, зберігання, транспортування та розподілу продукції. Це означає, що логістика розглядається як єдина система, де всі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Комплексність забезпечує ефективну координацію ресурсів та процесів для досягнення загальної мети підприємства.
2.	Цілеспрямованість на оптимізацію	Основною метою управління логістичними процесами є оптимізація руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Це включає мінімізацію витрат, скорочення часу доставки, підвищення рівня обслуговування клієнтів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
3.	Процесний підхід	Логістичні процеси розглядаються як послідовність взаємопов'язаних операцій, кожна з яких має свій початок і кінець, а результат попередньої стадії впливає на наступну. Такий підхід дозволяє ефективно планувати, контролювати і вдосконалювати кожен етап логістичної діяльності.
4.	Гнучкість і адаптивність	Сучасне управління логістичними процесами передбачає швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, попиту споживачів або внутрішніх ресурсних обмежень. Гнучкість проявляється у можливості оперативно змінювати маршрути

## Продовження таблиці 1.3

		доставки, обсяги замовлень чи складські запаси відповідно до поточних умов.
5.	Інформаційна забезпеченість	Ефективне управління логістикою неможливе без своєчасної та достовірної інформації про запаси, транспортні потоки, замовлення та фінансові показники. Сучасні інформаційні системи логістики дозволяють моніторити стан процесів у реальному часі та приймати оптимальні управлінські рішення.
6.	Пріоритет споживача	Логістичні процеси орієнтовані на задоволення потреб кінцевого споживача. Це означає забезпечення своєчасної доставки продукції, належної якості товарів та високого рівня обслуговування клієнтів. Управління логістикою враховує очікування ринку та прагне забезпечити максимальну цінність для клієнта.
7.	Економічна ефективність	Управління логістикою має забезпечувати оптимальне використання ресурсів підприємства, мінімізувати витрати на транспортування, зберігання та обробку товарів. Економічна складова логістики включає аналіз витрат та ефективність логістичних рішень для підвищення прибутковості підприємства.

Примітка. \*Побудовано автором з використанням джерела [5].

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що управління логістичними процесами є складним та багатограним явищем, яке поєднує комплексність, процесний підхід, орієнтацію на споживача та прагнення до економічної ефективності. Характерні риси цього управління, а саме системність, цілеспрямованість на оптимізацію, гнучкість, інформаційна забезпеченість визначають здатність підприємства своєчасно та ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах сучасної економіки саме ефективне управління логістикою забезпечує підприємству конкурентні переваги, сприяє раціональному використанню ресурсів і підвищенню загальної продуктивності діяльності.

Ефективне управління логістичними процесами стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Центральною фігурою в організації та забезпеченні функціонування логістичної системи є керівник логістики. Він виступає стратегічним координатором, який поєднує управлінські, аналітичні та організаційні функції, спрямовані на оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах підприємства.

Основна роль керівника логістики полягає у плануванні та організації

всіх етапів логістичного ланцюга, від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Планування включає визначення оптимальних маршрутів постачання, обсягів закупівель, графіків виробництва та доставки товарів, а також інтеграцію цих процесів із загальною стратегією підприємства. Важливою складовою є не лише стратегічне планування, а й оперативне управління, що передбачає можливість швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільність логістичних потоків і забезпечувати своєчасне виконання замовлень клієнтів.

Керівник логістики також виконує функції координації між різними структурними підрозділами підприємства. Взаємодія з виробництвом, фінансовими та маркетинговими відділами, а також із зовнішніми постачальниками та транспортними компаніями є необхідною умовою для забезпечення узгодженості дій та ефективності логістичних процесів. Координація передбачає контроль за обміном інформацією, своєчасним прийняттям управлінських рішень та синхронізацію операцій у межах усього ланцюга поставок. Саме від рівня організаційної взаємодії залежить швидкість реагування підприємства на коливання попиту та можливість уникнення перебоїв у постачанні.

Важливою складовою діяльності керівника логістики є контроль і оцінка ефективності процесів. Моніторинг виконання замовлень, оцінка показників обслуговування клієнтів, аналіз витрат та часу доставки дозволяють виявляти «вузькі місця» у ланцюгу постачання та своєчасно впроваджувати заходи щодо їх усунення. Використання сучасних методів оцінки ефективності, таких як КРІ (ключові показники ефективності) та індикатори продуктивності логістичних процесів, дає змогу систематично підвищувати рівень організації логістики та скорочувати витрати підприємства.

Не менш значущою є функція управління ризиками. Логістичні ризики можуть виникати на різних етапах ланцюга постачання та включати затримки доставки, проблеми з транспортом, коливання попиту чи перебої у постачанні

сировини. Керівник логістики визначає потенційні загрози, оцінює ймовірність їх виникнення та розробляє заходи для мінімізації негативного впливу на діяльність підприємства. До таких заходів відносять страхування вантажів, створення буферних запасів, диверсифікацію постачальників та оптимізацію маршрутів доставки [2].

Ланцюг прийняття рішень у логістиці виступає невід'ємним інструментом керівника для забезпечення ефективного управління. Він починається зі збору та аналізу інформації про запаси, виробничі потужності, транспортні ресурси та фінансовий стан підприємства. На основі цих даних формуються альтернативи дій, серед яких обирається оптимальний варіант з урахуванням витрат, часу, рівня ризику та очікуваної ефективності. Після цього прийняте рішення реалізується через організацію постачання, планування маршруту доставки, управління виробничим процесом та складування продукції. Тому роль керівника логістики виходить за межі простого управління матеріальними потоками. Він є стратегічним координатором, який забезпечує інтеграцію всіх підрозділів підприємства, своєчасне прийняття управлінських рішень та адаптацію логістичних процесів до умов зовнішнього середовища. Ланцюг прийняття рішень, у свою чергу, виступає структурованим механізмом забезпечення системності, економічної ефективності та високого рівня обслуговування клієнтів. Ефективна взаємодія керівника логістики та організованого процесу прийняття рішень є запорукою стабільності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Отже, управління логістичними процесами є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, виконуючи функцію інтеграції всіх підрозділів та забезпечуючи ефективне функціонування ланцюга поставок. Воно поєднує стратегічне планування, оперативне управління, координацію внутрішніх і зовнішніх потоків ресурсів та контроль за результатами. Ефективна організація цього управління дозволяє підприємству досягати високого рівня продуктивності, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами в підприємстві**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність управління логістичними процесами відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Логістичні процеси охоплюють планування, організацію, координацію та контроль потоків матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів, що забезпечує своєчасне постачання сировини, виробництво продукції та її доставку споживачам. Високий рівень ефективності управління логістикою сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Оцінка ефективності управління логістичними процесами є складним і багатогранним завданням, яке потребує застосування методично обґрунтованих підходів. Вона передбачає використання як кількісних, так і якісних показників, аналіз взаємозв'язку між підсистемами логістичної системи, а також врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на її функціонування. Наукова розробка методичних підходів дозволяє не лише вимірювати поточну ефективність логістики, а й прогнозувати наслідки управлінських рішень, підвищуючи адаптивність підприємства до динамічних умов ринку.

Для практичного застосування оцінки ефективності управління логістичними процесами доцільно розглядати систематизовані методичні підходи, які дозволяють впорядкувати процес аналізу та забезпечити об'єктивність результатів. Наукова література традиційно виділяє класичні підходи, що базуються на використанні економіко-математичних моделей, показників продуктивності та фінансових оцінок витрат. Вони слугують основою для формування стандартних інструментів оцінки ефективності та є відправною точкою для розвитку більш складних і комплексних сучасних методик. Саме класичні підходи дозволяють системно оцінити ключові аспекти логістичної діяльності підприємства, виявити резерви підвищення

ефективності та сформувані базу для інтегрованого управлінського аналізу.

Традиційно оцінка ефективності управління логістикою базується на використанні економіко-математичних моделей та системи показників продуктивності. До таких підходів відносяться наступні (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класичні методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів в підприємстві\*

Примітка. \*Побудовано автором з використанням джерел: [5, 6].

Хоча класичні методичні підходи забезпечують базову оцінку ефективності логістичних процесів, сучасні умови господарювання та високий рівень конкуренції потребують більш комплексних та інтегрованих рішень. Розвиток інформаційних технологій, підвищення динаміки ринку та ускладнення логістичних ланцюгів спричинили необхідність застосування сучасних методик, які враховують одночасно економічні, організаційні,

операційні та стратегічні аспекти управління. Такі підходи дозволяють не лише оцінювати поточну ефективність, а й прогнозувати наслідки управлінських рішень, оптимізувати ресурси, підвищувати гнучкість логістичних систем та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. В табл. 1.5 розглянуто сучасні методичні підходи до оцінки логістичних процесів в підприємстві.

Таблиця 1.5

**Сучасні методичні підходи до оцінки логістичних процесів в підприємстві\***

№	Методичні підходи	Особливості
1.	Багатокритеріальний аналіз	Метод передбачає одночасне використання кількох критеріїв ефективності, включаючи фінансові показники, рівень сервісу, гнучкість логістичної системи та екологічність процесів. Для обробки даних часто застосовуються методи зважених оцінок або техніка аналізу ієрархій (АНР).
2.	Методи моделювання та симуляції	Використання комп'ютерних моделей дозволяє прогнозувати результати управлінських рішень, оцінювати вплив зміни параметрів логістичних процесів на загальну ефективність підприємства та оптимізувати маршрути доставки або структуру запасів.
3.	Інтегровані інформаційні підходи	Застосування ERP-систем та інших цифрових платформ дозволяє збирати й аналізувати дані в реальному часі, здійснювати контроль витрат, рівня запасів та показників обслуговування клієнтів. Це забезпечує оперативну корекцію управлінських рішень та підвищує ефективність логістики.

Примітка. \*Побудовано автором з використанням джерел: [14].

Саме сучасні методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами дозволяють інтегрувати економічні, операційні та стратегічні аспекти функціонування підприємства. Вони забезпечують багатокритеріальний аналіз, застосування комп'ютерного моделювання, симуляційних та інформаційних технологій для оцінки ефективності логістики. Використання таких підходів сприяє не лише точнішій оцінці показників продуктивності та витрат, а й підвищенню гнучкості системи управління, оперативності прийняття рішень та адаптивності підприємства до змін ринкових умов. Таким чином, сучасні методики створюють основу для комплексного управлінського аналізу, що дозволяє підвищувати

конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати стійкий розвиток логістичної системи.

Після розгляду класичних та сучасних методичних підходів до оцінки ефективності управління логістичними процесами слід перейти до конкретних методів, за допомогою яких ці підходи реалізуються на практиці. Методи оцінки ефективності логістики являють собою сукупність прийомів, моделей та інструментів, що дозволяють вимірювати, аналізувати та порівнювати результати функціонування логістичної системи. Вони виступають безпосереднім засобом практичної реалізації як класичних, так і сучасних методик, забезпечуючи науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень.

Вибір конкретного методу оцінки визначається низкою факторів: масштабом та специфікою підприємства, складністю логістичних процесів, доступністю даних, а також стратегічними цілями організації. Наприклад, для великих виробничих підприємств більш доцільними є багатокритеріальні та інформаційно-технологічні методи, що дозволяють враховувати численні взаємопов'язані показники та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Для невеликих підприємств та окремих підрозділів ефективним може бути застосування класичних показникових чи собівартісних методів, що забезпечують оперативну оцінку витрат та продуктивності логістичних процесів.

Методи оцінки ефективності виконують кілька ключових функцій, зокрема:

- дозволяють кількісно виміряти результативність логістичної діяльності та зіставити фактичні показники з плановими або галузевими стандартами;
- забезпечують ідентифікацію слабких місць у логістичній системі та визначають резерви підвищення ефективності;
- вони слугують інструментом для прогнозування та оптимізації логістичних рішень, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін

зовнішнього середовища та забезпечувати стійке функціонування у конкурентних умовах.

Для практичної реалізації методичних підходів в процесі управління логістичними процесами підприємства застосовуються такі методи оцінки:

1. Фінансовий аналіз, що базується на розрахунку рентабельності логістичних процесів, показників обігу капіталу та витрат на логістику.
2. Порівняльний аналіз, який зосереджений на зіставленні фактичних показників з плановими або галузевими стандартами.
3. Кількісно-якісний аналіз, який поєднує в собі порівняння чисельних даних з оцінкою рівня сервісу, задоволеності клієнтів, гнучкості процесів.
4. SWOT-аналіз логістичної системи, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони, а також ризики і можливості для оптимізації діяльності підприємства.

Всі методи оцінки ефективності є невід'ємною складовою системи управління логістикою, оскільки саме через їх застосування теоретично обґрунтовані підходи перетворюються на практичні інструменти управління. Вони забезпечують комплексну оцінку результатів діяльності підприємства, сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів та створюють основу для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень у сфері логістики.

Оцінка ефективності управління логістичними процесами на підприємстві передбачає використання як фінансових, так і операційних показників. Вони дозволяють комплексно оцінити результати діяльності логістичної системи та виявити резерви підвищення ефективності. Серед основних показників, які використовуються для оцінки ефективності логістичних процесів в підприємстві виділяють наступні:

1. Показники економічної ефективності, які відображають вплив логістики на фінансові результати підприємства, зокрема:
  - витрати на логістичні процеси – сумарні витрати на постачання,

транспортування, зберігання та управління запасами;

- відношення витрат до обсягу реалізації – показник, що характеризує економічну ефективність логістичних рішень;
- рентабельність логістики – співвідношення прибутку від логістичних операцій до витрат на їх здійснення;
- обіг капіталу в логістиці – ефективність використання ресурсів, вкладених у запаси та транспортування.

2. Показники операційної ефективності, які характеризують продуктивність і якість виконання логістичних процесів:

- рівень обслуговування клієнтів (Customer Service Level) – частка замовлень, виконаних у повному обсязі та у встановлений термін;
- точність виконання замовлень – співвідношення правильно виконаних замовлень до загальної кількості;
- середній час виконання замовлення – тривалість від отримання замовлення до його доставки споживачу;
- рівень та обіг запасів – показники, що відображають оптимальність управління запасами та оборотність товарів на складах;
- кількість повернень та рекамацій – індикатор якості логістичних процесів та їх впливу на задоволеність клієнтів.

3. Показники транспортної ефективності, що оцінюють результативність використання транспортних ресурсів:

- витрати на транспортування одиниці продукції;
- коефіцієнт використання транспортних засобів – показник завантаженості вантажівок, контейнерів чи складів;
- середній час доставки – тривалість транспортування продукції від постачальника до підприємства або від підприємства до споживача;
- рівень втрат та пошкоджень під час транспортування.

4. Показники інтегрованої ефективності, які вважаються комплексними показниками, що поєднують фінансові, операційні та стратегічні аспекти:

- індекс логістичної ефективності (Logistics Performance Index, LPI)

– узагальнений показник, що враховує швидкість, точність, витрати та гнучкість логістики;

– коефіцієнт гнучкості логістичної системи – здатність системи швидко адаптуватися до змін попиту або поставок;

– індекс задоволеності клієнтів – комплексний показник, що враховує виконання замовлень, швидкість доставки та якість обслуговування.

Використання конкретних показників ефективності управління логістичними процесами дозволяє підприємству здійснювати об'єктивний аналіз поточної діяльності, виявляти резерви оптимізації та приймати управлінські рішення на основі даних. Комплексний підхід до оцінки, що включає фінансові, операційні та інтегровані показники, забезпечує всебічний контроль над логістичною системою і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку [18].

Логістичні процеси характеризуються високою динамічністю, великою кількістю взаємопов'язаних елементів та необхідністю оперативного прийняття рішень. Традиційні методи оцінки ефективності логістики, які базуються виключно на фінансових чи операційних показниках, часто не дозволяють повною мірою врахувати складність системи та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відповідно, зростає значення інформаційних та цифрових інструментів, що забезпечують комплексний збір, обробку та аналіз даних у реальному часі, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищують ефективність логістичної системи.

Цифрові інструменти дозволяють підприємству здійснювати моніторинг та контроль логістичних процесів, інтегрувати інформацію з різних підсистем (склади, транспорт, постачання) та забезпечувати прозорість операцій. Основні переваги використання цифрових технологій у логістиці включають зменшення часу на обробку інформації, підвищення точності прогнозів та планування, оптимізацію витрат на транспортування та зберігання, підвищення рівня обслуговування клієнтів через оперативне реагування на зміни попиту та зменшення ризиків втрат та пошкоджень продукції.

Серед основних інструментів цифрової оцінки ефективності логістичних процесів в підприємстві виділяють наступні:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що дозволяє інтегрувати дані про всі бізнес-процеси підприємства, включаючи логістику, фінанси, виробництво та продажі. Для оцінки ефективності логістики ERP-системи дозволяють збирати дані про запаси, рух матеріалів та продукції, автоматично формувати звіти щодо витрат на логістичні процеси, аналізувати рівень обслуговування клієнтів та точність виконання замовлень та прогнозувати потреби у ресурсах та планувати постачання з урахуванням сезонності та змін попиту.

2. WMS (Warehouse Management System), тобто системи управління складами, яка забезпечує ефективний контроль за зберіганням продукції та оптимізацію руху матеріальних потоків. Основні функції WMS включають контроль залишків та їх оборотності, управління розміщенням товарів на складі для скорочення часу комплектації замовлень, автоматизацію інвентаризацій та облік витрат, а також інтеграцію з транспортними та ERP-системами для комплексного управління логістикою.

3. TMS (Transport Management System) відноситься до системи управління транспортом дозволяють ефективно планувати та контролювати перевезення продукції, зокрема оптимізує маршрути доставки, контролює витрати на транспортування, проводить моніторинг часу доставки та стану вантажів, а також здійснює інтеграцію з GPS та IoT-пристроями для відстеження транспорту в реальному часі.

4. Аналітичні та симуляційні інструменти використовуються для оцінки ефективності логістики застосовуються комп'ютерне моделювання та симуляції, що дозволяють прогнозувати наслідки змін у логістичних процесах, оцінювати вплив різних стратегій управління запасами та транспортуванням, оптимізувати ресурси та витрати на логістику та імітувати сценарії «що якщо» для прийняття стратегічних рішень.

5. Big Data та аналітика в реальному часі, що базується на

використанні великих даних, що дозволяє підприємству аналізувати тисячі параметрів одночасно оцінити тенденції попиту та поведінки споживачів, виявляти вузькі місця у логістичних процесах, оптимізувати постачання та маршрути доставки, а також підтримувати прийняття рішень на основі актуальних даних [24].

Всі інформаційні системи дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, що забезпечує всебічний аналіз логістичної діяльності. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зменшенню помилок через автоматизацію процесів, підвищенню прозорості та контролю над логістичною системою, а також формуванню індикаторів ефективності для оперативного управління.

Тому використання інформаційних та цифрових інструментів є ключовим чинником підвищення ефективності управління логістичними процесами в сучасному підприємстві. ERP-, WMS- та TMS-системи, аналітичні інструменти та технології Big Data дозволяють не лише здійснювати контроль і оцінку логістики, а й прогнозувати, оптимізувати та адаптувати процеси до динамічного ринку. Інтеграція цих інструментів у систему управління підприємства забезпечує комплексний, оперативний та об'єктивний підхід до оцінки ефективності логістики, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Узагальнюючи розглянуті підходи та методи оцінки ефективності управління логістичними процесами, можна констатувати, що сучасна логістична система підприємства потребує комплексного та багаторівневого підходу. Класичні методичні підходи, такі як показниковий аналіз, собівартісний метод та системний підхід, забезпечують базову оцінку фінансової та операційної ефективності логістики, дозволяють виявити ключові резерви оптимізації та забезпечити контроль витрат і продуктивності процесів. Сучасні підходи, у свою чергу, інтегрують економічні, стратегічні та організаційні аспекти, застосовуючи багатокритеріальний аналіз, моделювання, симуляції та інформаційні технології, що дозволяє

прогнозувати наслідки управлінських рішень та підвищувати адаптивність логістичної системи до змін ринкових умов.

Конкретні показники ефективності, що включають фінансові, операційні, транспортні та інтегровані індикатори, створюють об'єктивну основу для оцінки результативності логістичних процесів та прийняття управлінських рішень. Серед них витрати на логістику, рентабельність, обіг запасів, рівень обслуговування клієнтів, точність виконання замовлень, ефективність використання транспортних ресурсів, гнучкість системи та індекси інтегрованої ефективності.

Особливу роль у сучасному управлінні логістикою відіграють інформаційні та цифрові інструменти, серед яких ERP-, WMS- та TMS-системи, аналітичні платформи, симуляційні моделі та технології Big Data. Вони забезпечують оперативний збір та обробку даних, підвищують точність прогнозування та планування, сприяють оптимізації ресурсів і підвищенню рівня обслуговування клієнтів, інтегруючи управління логістикою у загальну систему підприємства [31].

Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними процесами в сучасному підприємстві повинні поєднувати класичні та сучасні методики, конкретні показники ефективності та цифрові технології. Такий комплексний підхід забезпечує всебічну оцінку діяльності логістичної системи, сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню стійкої, адаптивної та ефективної логістичної структури, здатної реагувати на динамічні зміни ринку та потреби споживачів. Додатково слід зазначити, що ефективне застосування методичних підходів та цифрових інструментів потребує постійного розвитку компетенцій персоналу, оновлення технологічної бази та інтеграції систем управління на всіх рівнях підприємства. Це дозволяє забезпечити безперервне підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів і створення довгострокових конкурентних переваг, що є ключовим чинником успішного функціонування та розвитку сучасного підприємства.

## Висновки до розділу 1

Узагальнюючи підходи українських науковців до трактування терміна «логістичні процеси», можна стверджувати, що вони розглядаються як комплексна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками як у межах підприємства, так і за його межами. Дослідники акцентують на їхньому стратегічному значенні, адже логістика виходить за рамки суто операційних функцій і охоплює інтеграцію ключових бізнес-процесів. Це забезпечує оптимізацію витрат, оперативне реагування на зміни ринку та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Завдяки раціональному формуванню логістичних процесів компанія отримує можливість підтримувати стабільність виробництва, високий рівень обслуговування та формувати довготривалі ринкові переваги.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичними процесами на сучасному підприємстві мають поєднувати традиційні та інноваційні методики, систему конкретних показників результативності та цифрові інструменти. Такий інтегрований підхід забезпечує комплексне розуміння роботи логістичної системи, сприяє раціональному використанню ресурсів, зміцненню конкурентних позицій та формуванню гнучкої, стійкої й ефективної логістичної структури, здатної оперативно реагувати на ринкові зміни та потреби клієнтів.

Крім того, ефективність застосування зазначених методичних підходів і цифрових рішень потребує постійного розвитку компетентностей персоналу, модернізації технологічної інфраструктури та інтеграції управлінських систем на всіх рівнях підприємства. Це забезпечує безперервне удосконалення логістичних процесів, скорочення витрат, підвищення рівня сервісу та створення довготривалих конкурентних переваг, що є визначальним чинником успішного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ-77»

#### **2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Будівельне управління-77»**

ТОВ «Будівельне управління-77» є одним із підприємств будівельної галузі, що функціонує на регіональному ринку та спеціалізується на виконанні комплексу будівельно-монтажних робіт. Основними напрямками діяльності компанії є зведення житлових та промислових об'єктів, реконструкція існуючих будівель, здійснення капітального та поточного ремонту, а також виконання підрядних і субпідрядних робіт. Такий спектр послуг дозволяє підприємству забезпечувати різні сегменти замовників від приватних інвесторів до державних організацій.

ТОВ «Будівельне управління-77» займає помітне місце на регіональному ринку будівельних послуг, виступаючи одним із стабільних виконавців у сфері житлового та промислового будівництва. Завдяки широкому спектру робіт від нового будівництва до реконструкції та капітального ремонту підприємство змогло закріпити за собою позицію надійного підрядника серед приватних замовників та комерційних структур. Основними конкурентними перевагами компанії є комплексність послуг, наявність власної технічної бази та кадровий потенціал, що дозволяє виконувати роботи «під ключ» у стислі терміни.

Разом із тим, на загальнодержавному рівні підприємство поки що не входить до числа лідерів галузі, поступаючись великим національним будівельним корпораціям. Його ринкова частка залишається відносно невеликою, однак завдяки стратегії орієнтації на якість, оптимізацію витрат і співпрацю з постійними замовниками, ТОВ «Будівельне управління-77» зберігає конкурентоспроможність у своєму сегменті. Подальше розширення географії діяльності, освоєння нових ринків та впровадження інноваційних

технологій може зміцнити позиції підприємства та дозволить йому зайняти більш вагому нішу на ринку будівельних послуг України.

Для комплексної оцінки діяльності ТОВ «Будівельне управління-77» доцільно застосувати методику SWOT-аналізу, яка дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози. Такий підхід є ефективним інструментом стратегічного планування, оскільки він забезпечує систематизацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність компанії, та створює підґрунтя для формування оптимальної стратегії розвитку.

Застосування SWOT-аналізу дає змогу не лише зафіксувати наявний стан підприємства, але й виявити потенційні резерви підвищення ефективності діяльності, а також ризики, що можуть загальмувати його подальше зростання. Таким чином, результати цього аналізу сприятимуть виробленню управлінських рішень, спрямованих на посилення ринкових позицій ТОВ «Будівельне управління-77» та забезпечення його сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

В табл. 2.1. детально розкритий SWOT-аналіз ТОВ «Будівельне управління-77».

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Будівельне управління-77»\***

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Наявність кваліфікованого персоналу та досвідченого управлінського складу.	1. Обмеженість фінансових ресурсів порівняно з великими корпораціями.
2. Комплексність послуг (будівництво, ремонт, реконструкція).	2. Залежність від сезонності будівельних робіт.
3. Власна будівельна техніка та матеріально-технічна база.	3. Висока матеріаломісткість та чутливість до коливань цін на будматеріали.
4. Стабільні відносини з постійними замовниками.	4. Недостатня диверсифікація джерел доходу.
5. Гнучка організаційна структура управління.	5. Слабка присутність на національному рівні.

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на реконструкцію інфраструктури.	1. Посилення конкуренції з боку великих будівельних корпорацій.
2. Розширення географії діяльності, вихід на суміжні ринки.	2. Економічна та політична нестабільність у країні.
3. Залучення інвестиційних проєктів та держзамовлень.	3. Зростання цін на енергоносії та будівельні матеріали.
4. Впровадження інноваційних будівельних технологій.	4. Дефіцит кваліфікованих кадрів через трудову міграцію.
5. Співпраця з міжнародними компаніями у сфері девелопменту.	5. Можливе зниження платоспроможності замовників.

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Будівельне управління-77» має низку внутрішніх переваг, серед яких кваліфікований персонал, наявність власної технічної бази та комплексність послуг, що забезпечують стабільні позиції на регіональному ринку. Водночас підприємство стикається з певними слабкими сторонами, зокрема обмеженістю фінансових ресурсів та залежністю від сезонності будівельних робіт. Зовнішнє середовище формує як значні можливості для зростання (зростання попиту на реконструкцію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій), так і загрози (економічна нестабільність, зростання конкуренції, коливання цін на ресурси). Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно максимально використовувати власні сильні сторони й ринкові можливості, водночас мінімізуючи вплив внутрішніх слабкостей та зовнішніх ризиків.

Для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує ТОВ «Будівельне управління-77», доцільно застосувати методіку PEST-аналізу. Вона дозволяє дослідити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. На відміну від SWOT-аналізу, який концентрується також на внутрішніх характеристиках компанії, PEST-аналіз спрямований на виявлення тенденцій та умов макросередовища, що визначають стратегічні можливості і ризики для бізнесу. Результати цього аналізу допомагають сформулювати обґрунтовані управлінські рішення,

забезпечити адаптацію підприємства до динамічних змін ринку та підвищити його конкурентоспроможність. В табл. 2.2 детально відображений PEST-аналіз діяльності ТОВ «Будівельне управління-77».

Таблиця 2.2

**PEST-аналіз діяльності ТОВ «Будівельне управління-77»\***

<b>Фактори</b>	<b>Опис</b>
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна політика підтримки будівельної галузі (житлові програми, інфраструктурні проєкти).</li> <li>2. Наявність бюрократичних процедур у сфері дозвільної документації.</li> <li>3. Залежність від державних інвестицій та фінансуванню</li> <li>4. Військовий стан та пов'язані ризики.</li> </ol>
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання вартості будівельних матеріалів і енергоносіїв.</li> <li>2. Інфляційні процеси, що зменшують купівельну спроможність.</li> <li>3. Коливання валютних курсів, що впливають на імпортні матеріали та обладнання.</li> <li>4. Потенційні можливості залучення іноземних інвестицій у будівництво.</li> </ol>
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Підвищений попит населення на житло та об'єкти соціальної інфраструктури.</li> <li>2 Тенденція до урбанізації та зростання потреби у комерційній нерухомості.</li> <li>3 Дефіцит висококваліфікованих будівельних кадрів.</li> <li>4 Зростання вимог до екологічності та енергоефективності будівель.</li> </ol>
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток інноваційних технологій будівництва (BIM-моделювання, 3D-друк, «розумні будівлі»).</li> <li>2. Потреба у модернізації будівельної техніки.</li> <li>3. Цифровізація процесів управління та контролю якості.</li> <li>4. Використання енергоощадних та екологічних матеріалів.</li> </ol>

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства

Проведений PEST-аналіз показав, що діяльність ТОВ «Будівельне управління-77» значною мірою залежить від зовнішніх факторів макросередовища. З одного боку, розвиток будівельної галузі підтримується державними програмами та високим попитом на житлові й інфраструктурні об'єкти, що створює сприятливі можливості для розширення бізнесу. З іншого боку, підприємство стикається з такими викликами, як економічна нестабільність, зростання цін на будівельні матеріали, дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність постійного впровадження інноваційних технологій. Для збереження конкурентоспроможності компанії важливо своєчасно

адаптуватися до змін політичних, економічних, соціальних та технологічних умов, використовуючи можливості макросередовища та мінімізуючи вплив його загроз.

Організаційна структура товариства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між підрозділами. До складу підприємства входять виробничо-технічний відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення, фінансово-бухгалтерська служба, відділ кадрів та юридичний відділ. Така структура сприяє ефективному виконанню будівельних процесів і своєчасному вирішенню виробничо-господарських завдань. На рис. 2.1. наведемо організаційну структуру ТОВ «Будівельне управління-77».



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Будівельне управління-77»\*

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Будівельне управління-77» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між керівництвом і підрозділами. Наявність виробничо-технічного відділу, служби постачання, фінансово-бухгалтерської, юридичної

та кадрової служб створює умови для ефективного управління основними напрямками діяльності підприємства. Водночас комерційний відділ сприяє розвитку клієнтської бази та участі у тендерах, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку будівельних послуг.

Загалом така структура є оптимальною для середнього за масштабами будівельного підприємства, оскільки дозволяє оперативно реагувати на потреби замовників, забезпечує контроль за виконанням будівельних процесів і дає змогу ефективно координувати роботу різних підрозділів. Подальше вдосконалення організаційної структури доцільно здійснювати у напрямі цифровізації управлінських процесів, посилення функції маркетингу та впровадження сучасних систем управління проєктами.

Для оцінки фінансового стану підприємства у табл. 2.3 наведено показники, що характеризують масштаб діяльності компанії та структуру її загальних витрат.

*Таблиця 2.3*

**Основні показники діяльності ТОВ «Будівельне управління-77» за 2022-2024 роки\***

Показники	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Наявність основного капіталу, тис. грн.	15200	18750	22900	151
Оборотний капітал, тис. грн.	10500	13400	17600	168
Дохід від реалізації продукції всього, тис. грн.	14300	20150	26800	187
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10800	15200	20500	190
Прибуток, всього, тис. грн.	3500	4950	6300	180
Рівень рентабельності, %	24,5	24,6	23,5	-

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Будівельне управління-77» за 2022–2024 роки свідчить про стійкий розвиток підприємства та збільшення його ресурсного потенціалу. Наявність основного капіталу зросла на 51% за три роки, що відображає модернізацію технічної бази та розширення виробничих потужностей. Оборотний капітал підвищився на 68%, забезпечуючи стабільність обігових коштів і можливість фінансувати поточні

виробничі потреби. Дохід від реалізації продукції показав значне зростання – на 87% за три роки, при цьому собівартість продукції також збільшилася, проте прибуток підприємства виріс із 3,5 млн грн до 6,3 млн грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Рівень рентабельності залишався стабільним на рівні 23–25%, демонструючи збалансоване співвідношення витрат і доходів. Загалом, фінансовий стан ТОВ «Будівельне управління-77» можна оцінити як стабільний та позитивний, з тенденцією до подальшого зростання ефективності діяльності.

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником його економічної стійкості та здатності ефективно здійснювати виробничу діяльність. Аналіз основних фінансових показників дозволяє оцінити структуру капіталу, рівень залежності від зовнішніх кредиторів, а також забезпеченість підприємства власними та оборотними коштами. У наступному розділі будуть розглянуті показники фінансової стійкості ТОВ «Будівельне управління-77», що дає змогу комплексно оцінити його фінансову спроможність та виявити потенційні ризики для подальшого розвитку. У наступній таблиці доцільно розрахувати ключові показники фінансової стійкості ТОВ «Будівельне управління-77» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фінансові показники ТОВ «Будівельне управління-77» за 2022-2024 роки\***

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
<i>Показники фінансової стійкості</i>			
Коефіцієнт фінансової незалежності, %	59,1	58,3	56,5
Коефіцієнт фінансування	0,69	0,72	0,77
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,35	0,36	0,38
<i>Показники ліквідності</i>			
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,43	1,43	1,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,87	0,85
<i>Показники рентабельності</i>			
Рентабельність продажів, %	24,5	24,6	23,5
Рентабельність активів, %	13,6	15,4	15,6

## Продовження таблиці 2.4

Рентабельність власного капіталу, %	23,0	26,4	27,5
<i>Показники ділової активності</i>			
Коефіцієнт оборотності активів	0,56	0,63	0,66
Коефіцієнт оборотності запасів	2,57	2,76	2,85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,33	4,02	4,48

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових показників ТОВ «Будівельне управління-77» за період 2022–2024 років свідчить про стабільне та стійке фінансове становище підприємства, його здатність ефективно здійснювати виробничу та комерційну діяльність і забезпечувати ріст прибутковості. Розглянуті показники фінансової стійкості демонструють, що підприємство зберігає достатній рівень власного капіталу відносно загальних активів. Коефіцієнт фінансової незалежності зменшився з 59,1% у 2022 році до 56,5% у 2024 році, що, хоча й відображає незначне зростання частки залучених ресурсів, залишається на високому рівні та свідчить про помірну залежність від зовнішніх кредиторів. Показник фінансування, який зріс з 0,69 до 0,77, також підтверджує поступове збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу, проте його значення знаходиться в межах допустимої норми, що свідчить про контрольовану кредитну політику підприємства. Фінансовий леверидж залишається низьким (0,35–0,38), що вказує на помірну залежність від довгострокових зобов'язань і свідчить про низький рівень фінансових ризиків, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням.

Показники ліквідності підприємства залишаються стабільними протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 1,43 свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності, що становить 0,85–0,87, демонструє, що навіть без урахування запасів підприємство має достатньо коштів для покриття короткострокових зобов'язань, що забезпечує фінансову стійкість і знижує ризик неплатоспроможності. Стабільність цих показників упродовж трьох років

свідчить про грамотне управління оборотними коштами та ефективну організацію господарської діяльності.

Рентабельність діяльності підприємства є високою та має стабільну тенденцію зростання. Рентабельність продажів коливається в межах 23,5–24,6%, що свідчить про ефективне формування прибутку від реалізації продукції та оптимальний контроль витрат. Рентабельність активів збільшилася з 13,6% до 15,6%, що вказує на покращення ефективності використання всіх активів підприємства. Рентабельність власного капіталу зросла з 23,0% у 2022 році до 27,5% у 2024 році, демонструючи зростаючу віддачу на інвестований капітал і високий рівень ефективності управління ресурсами. Зростання цих показників свідчить про збалансовану структуру витрат та доходів і підвищену фінансову ефективність підприємства.

Показники ділової активності також свідчать про активний розвиток підприємства та підвищення ефективності його операційної діяльності. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,56 до 0,66, що демонструє більш ефективне використання активів для отримання доходу. Коефіцієнт оборотності запасів підвищився з 2,57 до 2,85, що свідчить про покращення управління запасами та їх швидший перехід у готову продукцію, а отже, зменшення ризику надлишкових запасів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 3,33 до 4,48, що свідчить про поліпшення роботи з клієнтами, швидке погашення дебіторської заборгованості та зменшення ризику фінансових втрат.

Проведений аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ділової активності свідчить про стійкий та збалансований фінансовий стан ТОВ «Будівельне управління-77», ефективне управління ресурсами та високий рівень економічної безпеки підприємства. Позитивні тенденції зростання прибутку, рентабельності та оборотності активів демонструють перспективи подальшого розвитку компанії та її здатність успішно конкурувати на ринку будівельних послуг. Водночас спостерігається помірне збільшення частки позикових коштів, що вимагає подальшого

контролю за фінансовими ризиками та ефективного планування кредитної політики для збереження стабільності та підвищення економічної ефективності підприємства.

Стратегія розвитку ТОВ «Будівельне управління-77» передбачає комплексне підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення фінансової стійкості та розширення присутності на ринку будівельних послуг. Основними пріоритетами компанії є модернізація технічної бази та впровадження сучасних технологій будівництва, що дозволить скоротити витрати на виробничі процеси та підвищити якість виконаних робіт. Важливим напрямом є оптимізація структури капіталу шляхом збалансованого використання власних та залучених ресурсів, що забезпечить зниження ризиків та підвищення рівня фінансової незалежності підприємства.

Крім того, підприємство планує активізувати маркетингові та комерційні заходи для розширення клієнтської бази, участі в тендерах та залучення нових замовників. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку системи управління проектами, що дозволить підвищити ефективність організаційних процесів і скоротити терміни виконання будівельних робіт. В перспективі стратегія передбачає розвиток нових напрямів діяльності, таких як впровадження енергоефективних та інноваційних рішень у будівництві, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства та стабільне зростання фінансових показників у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Отже, результати господарської діяльності ТОВ «Будівельне управління-77» свідчать про наявність стабільних обсягів виконаних робіт та позитивну динаміку виручки від реалізації. Водночас рівень рентабельності залишається помірним, що пояснюється значною конкуренцією на будівельному ринку та зростанням вартості матеріалів. Для підвищення ефективності діяльності підприємство приділяє увагу оптимізації витрат, модернізації обладнання, впровадженню сучасних будівельних технологій та цифрових інструментів управління.

## **2.2. Аналіз системи управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77»**

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі ефективне управління логістичними процесами є однією з ключових складових конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Будівельне управління-77» логістика охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперебійного постачання будівельних матеріалів, оптимізацію транспортування та зберігання ресурсів, а також ефективну організацію внутрішніх виробничих потоків. Зростання обсягів робіт, необхідність своєчасного виконання будівельних проєктів і підвищення якості наданих послуг зумовлюють потребу у впровадженні системного підходу до управління логістикою, що передбачає інтеграцію різних підрозділів та процесів підприємства.

Система управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» включає планування матеріально-технічного забезпечення, організацію транспортних потоків, контроль запасів та ефективне використання ресурсів. Вона також спрямована на зниження витрат і скорочення термінів виконання робіт, що безпосередньо впливає на фінансові результати та рентабельність діяльності підприємства. У сучасних умовах конкуренції ефективна логістика стає стратегічним інструментом підвищення якості обслуговування замовників, оптимізації виробничих процесів і забезпечення стійкого розвитку компанії.

Особливу увагу в системі управління логістикою приділяють взаємодії з постачальниками та підрядниками, координації робіт між різними структурними підрозділами, а також контролю за дотриманням графіків поставок та виробництва. Впровадження сучасних інформаційних систем управління логістичними процесами дозволяє ТОВ «Будівельне управління-77» оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати запаси та підвищувати ефективність використання ресурсів. Таким чином, система управління логістикою виступає фундаментальною складовою успішного

функціонування підприємства та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Система управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» формується як інтегрована частина загальної системи управління підприємством і включає комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на ефективне планування, організацію та контроль руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Основною метою такої системи є забезпечення безперебійного постачання будівельних матеріалів та комплектуючих, оптимізація виробничих процесів, скорочення витрат і підвищення якості виконання робіт. Управління логістикою охоплює всі етапи діяльності підприємства від закупівлі матеріалів і транспортування до зберігання, використання в виробничому процесі та доставки готової продукції замовнику. Структурно система управління логістикою включає кілька ключових елементів, які відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структурні елементи система управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77»**

№	Структурні елементи	Характеристика
1.	Планування матеріально-технічного забезпечення	Передбачає прогнозування потреб у будівельних матеріалах та ресурсах, визначення обсягів закупівель, термінів постачання та визначення найбільш ефективних постачальників.
2.	Організація закупівель	Реалізується через централізовану систему закупівель, яка дозволяє забезпечити економію коштів та скорочення термінів постачання.
3.	Управління запасами	Включає контроль оптимальних залишків на складі, своєчасне поповнення та мінімізацію ризику надлишкових запасів або їх нестачі, що сприяє безперебійній роботі виробництва.
4.	Транспортна логістика	Організована таким чином, щоб забезпечити ефективне переміщення матеріалів від постачальників до складів та виробничих об'єктів, а також своєчасну доставку готової продукції замовникам. Цей елемент логістичної системи передбачає оптимізацію маршрутів, використання власного та орендованого транспорту, а також контроль витрат на транспортування.
5.	Контроль виробничих потоків	Здійснюється через координацію між підрозділами підприємства – від відділу постачання до будівельних бригад, що дозволяє уникнути затримок, простоїв і нестачі матеріалів у виробничому процесі.

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних.

Система управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77» інтегрована з іншими функціональними підрозділами підприємства, зокрема фінансовим, виробничим, маркетинговим і кадровим відділами. Така взаємодія забезпечує синергію процесів, коли логістика враховує фінансові можливості підприємства, план виробництва, терміни виконання замовлень і потреби клієнтів. Зокрема, фінансовий підрозділ контролює витрати на закупівлю та транспортування, маркетинг забезпечує прогнозування попиту та планування продажів, а кадровий відділ координує залучення персоналу для роботи на складі та в логістичних ланцюгах. Варто розглянути кожен структурний елемент система управління логістикою в ТОВ «Будівельне управління-77» більш детально. Планування матеріально-технічного забезпечення є ключовим елементом логістичної системи підприємства і передбачає прогнозування потреб у будівельних матеріалах, обладнанні та комплектуючих для своєчасного забезпечення виробничих процесів. Основні планові та фактичні обсяги постачання матеріалів відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Планові та фактичні обсяги постачання матеріалів у ТОВ «Будівельне управління-77» у жовтні 2025 року, тис. грн.**

Вид матеріалів	Планові потреби на місяць	Фактичні постачання	Відхилення (+/-)	Строк постачання (дні)	Примітки
Цемент	1500	1450	-50	3	Невеликий дефіцит через затримку постачальника.
Пісок	800	820	+20	2	Поставлено вчасно, невеликий надлишок.
Щебінь	1200	1150	-50	4	Потрібно коригування плану закупівель.
Арматура	600	620	+20	5	Надлишок на складі, врахувати у плануванні.
Бетон готовий	1000	980	-20	3	Постачання майже відповідає плану.
Інші матеріали	400	410	+10	2	Постачання в межах допустимого відхилення.

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних.

Планування включає в себе визначення обсягів закупівель, строків постачання, вибір постачальників та координацію з виробничим планом

підприємства. Ефективне планування дозволяє уникнути дефіциту матеріалів, скоротити надлишкові запаси та зменшити витрати на зберігання і транспортування. Аналіз показує, що загалом планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві здійснюється на достатньо високому рівні, проте спостерігаються окремі невеликі відхилення між плановими потребами та фактичними постачаннями. Так, цемент і щебінь мають незначний дефіцит у порівнянні з планом, що може бути наслідком затримок у роботі постачальників або нерівномірного розподілу матеріалів між об'єктами. Водночас пісок, арматура та інші матеріали мають невеликий надлишок, що вказує на можливість оптимізації обсягів закупівель для зменшення витрат на зберігання. Строки постачання більшості матеріалів відповідають плановим нормам і забезпечують своєчасність виконання виробничого графіка, що свідчить про ефективну координацію з постачальниками та внутрішніми підрозділами підприємства. Виявлені відхилення не носять критичного характеру, але їх врахування дозволить підвищити точність планування та забезпечити більш оптимальний баланс між запасами та потребами виробництва.

Отже, планування матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Будівельне управління-77» загалом ефективно, забезпечує безперебійну роботу виробничих процесів та своєчасне виконання будівельних проєктів, проте є резерви для вдосконалення, а саме скорочення надлишкових запасів і більш точне прогнозування дефіцитних матеріалів. Реалізація таких заходів дозволить знизити витрати на зберігання та транспортування, підвищити оборотність ресурсів і загальну ефективність логістичної системи підприємства

Організація закупівель є одним із ключових елементів логістичної системи підприємства та безпосередньо впливає на своєчасність забезпечення виробництва матеріалами, комплектуючими та обладнанням. Ефективна система закупівель дозволяє забезпечити необхідні обсяги ресурсів у потрібний час і за оптимальними цінами, зменшити витрати на зберігання та

транспортування, а також підвищити фінансову стійкість підприємства. В табл. 2.7 проведений аналіз ефективності організації закупівель ТОВ «Будівельне управління-77» у жовтні 2025 року, тис. грн.

Таблиця 2.7

**Аналіз ефективності організації закупівель ТОВ «Будівельне управління-77» у жовтні 2025 року, тис. грн.**

Вид матеріалів	Постачальник	Планові закупівлі	Фактичні постачання	Відхилення (+/-)	Частка своєчасних поставок (%)	Економія/переплата
Цемент	ТОВ «Будматеріали»	1500	1450	-50	95	-50
Пісок	ПП «Пісок-Сервіс»	800	820	+20	100	+15
Щебінь	ТОВ «Щебінь ЛТД»	1200	1150	-50	90	-40
Арматура	ПП «МеталБуд»	600	620	+20	100	+10
Бетон готовий	ТОВ «Бетон-Сервіс»	1000	980	-20	95	-5
Інші матеріали	Різні постачальники	400	410	+10	100	+5

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних.

Аналіз таблиці показує, що система закупівель у ТОВ «Будівельне управління-77» в цілому функціонує ефективно, забезпечуючи своєчасне постачання матеріалів і комплектуючих для виробничих процесів. Більшість постачальників демонструють високу надійність, а саме частка своєчасних поставок для більшості матеріалів становить 95–100%, що забезпечує безперебійність будівельних робіт. Водночас деякі матеріали, такі як цемент і щебінь, мають незначні дефіцити через затримки постачальників, що вказує на потребу в покращенні координації та резервуванні критичних ресурсів.

Фінансовий аналіз показує, що невеликі надлишки або недопоставки матеріалів впливають на економічний ефект закупівель, зокрема надлишки призводять до заморожування оборотних коштів, тоді як дефіцити можуть спричинити додаткові витрати або простой у виробництві. Найбільш ефективно організовані закупівлі для піску, арматури та інших матеріалів, де

спостерігається повне або майже повне виконання плану закупівель і своєчасні поставки. Організація закупівель у ТОВ «Будівельне управління-77» характеризується високим рівнем надійності постачальників і ефективністю планування, проте існують резерви для оптимізації: скорочення надлишкових закупівель, покращення координації з постачальниками та впровадження системи резервування критичних матеріалів. Реалізація таких заходів дозволить підвищити економічну ефективність, знизити витрати на зберігання та транспортування, а також забезпечити стабільну роботу виробничих процесів і своєчасне виконання будівельних проєктів.

Ефективне управління запасами є одним із ключових елементів логістичної системи ТОВ «Будівельне управління-77». Запаси матеріалів і комплектуючих забезпечують безперебійну роботу виробничих процесів, своєчасне виконання будівельних проєктів і підтримання високого рівня обслуговування замовників. Оцінка рівня запасів на складах передбачає аналіз кількості, структури та оборотності матеріальних ресурсів, а також їх відповідність потребам виробництва. В табл. 2.8 наведено оцінку запасів на складах у 2024 році. Аналіз таблиці показує, що загалом запаси на складах ТОВ «Будівельне управління-77» перебувають у відносно збалансованому стані, проте виявлені окремі відхилення від планових потреб. Так, для таких матеріалів як цемент та арматура спостерігається надлишок запасів, що може призводити до заморожування оборотних коштів і додаткових витрат на зберігання. У той же час дефіцит піску, щебеню та готового бетону свідчить про можливі ризики простоїв у виробництві або затримки будівельних робіт у разі непередбачених змін у плані поставок.

*Таблиця 2.8*

**Оцінка запасів на складах та їх відповідність потребам виробництва у ТОВ «Будівельне управління-77» у жовтні 2025 року, тис. грн.**

Вид матеріалів	Планові потреби на місяць	Фактичні залишки на складі	Відхилення (+/-)	Коефіцієнт оборотності запасів
----------------	---------------------------	----------------------------	------------------	--------------------------------

				(раз/міс)
Цемент	1500	1700	+200	0,88
Пісок	800	650	-150	1,23
Щебінь	1200	1100	-100	1,09
Арматура	600	700	+100	0,86
Бетон готовий	1000	950	+50	1,05
Інші матеріали	400	420	+20	0,95

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних.

Коефіцієнти оборотності запасів свідчать про те, що матеріали використовуються з різною швидкістю: надлишкові запаси мають нижчу оборотність, а дефіцитні – вищу. Це підтверджує необхідність оптимізації складів та більш точного прогнозування потреб виробництва. Висновки аналізу дозволяють зробити такі рекомендації: зменшити надлишкові запаси цементу та арматури, збільшити постачання піску, щебеню та готового бетону, а також впровадити систему автоматизованого контролю залишків для забезпечення своєчасного поповнення запасів. Оцінка запасів демонструє, що ТОВ «Будівельне управління-77» має потенціал для підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення, оптимізації використання оборотних коштів та зменшення фінансових ризиків, що безпосередньо вплине на своєчасність виконання будівельних проєктів та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Важливим напрямом у транспортній логістиці є планування маршрутів та координація руху транспортних засобів. Підприємство використовує оптимізаційні методи для визначення найкоротших і найекономічніших маршрутів доставки матеріалів на об'єкти будівництва. Це дозволяє скоротити транспортні витрати, підвищити своєчасність постачань і мінімізувати ризик затримок у виробничих процесах. Контроль за виконанням транспортних операцій здійснюється через моніторинг руху транспортних засобів та відстеження термінів доставки. Використання GPS-навігації та інтегрованих транспортних систем (TMS) дозволяє відстежувати переміщення вантажів у реальному часі, оперативно реагувати на відхилення від плану та перенаправляти ресурси у разі необхідності.

Організація транспортування матеріалів тісно пов'язана з контролем

запасів і плануванням закупівель. Своєчасна доставка цементу, піску, щебеню та інших будівельних матеріалів на об'єкти забезпечує безперебійну роботу виробничих процесів. Водночас ефективна транспортна логістика дозволяє зменшити надлишкові запаси на складах, знизити витрати на зберігання та скоротити загальні оборотні витрати підприємства. Особливу увагу підприємство приділяє оптимізації завантаження транспортних засобів, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявний автопарк і уникати порожніх пробігів. Планування маршрутів враховує також сезонні та погодні умови, завантаженість доріг і доступність об'єктів, що забезпечує безпечно і своєчасне перевезення матеріалів.

Отже, транспортна логістика ТОВ «Будівельне управління-77» характеризується високим рівнем організації та використанням сучасних інформаційних систем для контролю і управління транспортними потоками. Впровадження оптимальних маршрутів, моніторинг руху транспорту і координація з плануванням виробничих і закупівельних процесів дозволяє забезпечити своєчасність постачання матеріалів, зменшити транспортні витрати і підвищити ефективність всього ланцюга постачання.

Щодо контролю виробничих потоків у ТОВ «Будівельне управління-77» відзначається той факт, що він є одним із ключових напрямів логістичного управління, що забезпечує ефективну координацію всіх етапів виробництва та своєчасне виконання будівельних проєктів. Основною метою контролю є забезпечення безперебійного руху матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції від постачальників до складів і безпосередньо на будівельні об'єкти, а також своєчасне виконання робіт відповідно до виробничого графіка. Одним із основних напрямів контролю є моніторинг руху матеріалів та комплектуючих. Підприємство відстежує надходження матеріалів на склади, їх зберігання та подальше використання у виробничих процесах. Використання сучасних інформаційних систем, таких як WMS і ERP, дозволяє оперативно контролювати залишки та забезпечувати своєчасну доставку матеріалів на об'єкти, що значно знижує ризик простоїв у будівництві.

Важливим аспектом контролю є порівняння фактичного виконання виробничого графіка з плановими термінами робіт. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та «вузькі місця», що можуть уповільнити процес будівництва, і оперативно коригувати виробничі потоки. Оптимізація внутрішніх потоків матеріалів передбачає визначення найефективніших маршрутів переміщення ресурсів між складами та будівельними об'єктами, що забезпечує мінімізацію витрат на транспортування та скорочення часу доставки. Не менш важливим є контроль якості та кількості ресурсів. Підприємство перевіряє відповідність матеріалів специфікаціям та нормативам якості перед їх використанням у виробництві, а також контролює обсяги матеріалів, щоб уникнути дефіциту або надлишку, що підвищує ефективність використання ресурсів. Синхронізація роботи виробничого, логістичного та фінансового підрозділів забезпечує своєчасну координацію та прозорість процесів, що знижує ризик помилок і дозволяє швидко приймати управлінські рішення щодо коригування виробничих потоків.

Отже, система управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» є ключовим елементом загальної структури управління підприємством. Вона забезпечує координацію між усіма функціональними підрозділами, оптимізацію матеріальних і інформаційних потоків та підвищення ефективності виробничої діяльності. Ефективна організація логістики дозволяє підприємству своєчасно виконувати будівельні проекти, забезпечувати якість послуг, зменшувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку, що робить логістику стратегічно важливою складовою розвитку компанії.

### **2.3. Оцінка ефективності управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77»**

Управління логістичними процесами на будівельному підприємстві є важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності, оскільки від ефективності організації постачань, транспортування, складування та контролю виробничих потоків залежить своєчасність виконання замовлень та

оптимальність використання ресурсів. Для ТОВ «Будівельне управління-77» логістика виконує інтеграційну функцію, поєднуючи виробничу, фінансову та закупівельну діяльність, що дозволяє досягати високого рівня координації бізнес-процесів.

Оцінюючи ефективність управління логістичними процесами, слід врахувати кілька ключових аспектів. По-перше, підприємство забезпечує належний рівень матеріально-технічного забезпечення, що підтверджується високим рівнем відповідності фактичних запасів виробничим потребам. Впровадження систем планування закупівель та контролю залишків на складах дозволяє мінімізувати ризик дефіциту або надлишку матеріалів, що безпосередньо впливає на зниження витрат та підвищення рентабельності виробництва.

По-друге, ефективність управління простежується у сфері транспортної логістики. Завдяки плануванню маршрутів та використанню сучасних інформаційних систем відстеження вантажів підприємство досягає високого рівня своєчасності постачань. Це забезпечує скорочення простоїв на будівельних майданчиках і зниження витрат на транспортування. Оптимізація завантаження автопарку дозволяє уникати порожніх пробігів, що позитивно позначається на загальних витратах.

По-третє, значну роль відіграє контроль виробничих потоків. Систематичний моніторинг руху матеріалів і контроль виконання виробничих графіків дозволяє підприємству оперативно виявляти відхилення, прогнозувати можливі проблеми та вчасно вживати коригуючих заходів. Це сприяє підвищенню надійності виробничих процесів та забезпечує безперервність будівельних робіт.

Оцінка фінансових результатів діяльності підтверджує ефективність логістичного управління. Зокрема, завдяки впровадженню сучасних систем планування і контролю підприємство знизило витрати на зберігання та транспортування, підвищило оборотність запасів і забезпечило стабільний рівень рентабельності. Узгодженість дій між логістичним, фінансовим та

виробничим підрозділами дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси та формувати конкурентні переваги на ринку будівельних послуг.

Для оцінки економічної ефективності логістичних процесів у ТОВ «Будівельне управління-77» доцільно розглянути ключові фінансові показники, що характеризують вплив логістики на результати діяльності підприємства. До них належать витрати на логістичні операції, їх співвідношення з обсягом реалізації, рівень рентабельності логістики та обіг капіталу в логістичних процесах. Аналіз цих показників дозволяє визначити не лише масштаб витрат, але й ефективність використання вкладених ресурсів, а також тенденції розвитку логістичної системи в динаміці за 2022–2024 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники ефективності економічної логістики ТОВ «Будівельне управління-77» за 2022-2024 роки\***

Показники	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Витрати на логістику, тис. грн	3200	4400	5600	175,00
Обсяг реалізації, тис. грн	14300	20150	26800	187,41
Прибуток, всього, тис. грн.	3500	4950	6300	180,00
Рентабельність логістики, % (прибуток/витрати)	109,4	112,5	112,5	102,83

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства.

Дані таблиці свідчать про поступове підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Будівельне управління-77». Витрати на логістику залишаються відносно стабільними та становлять 20–22% від обсягу реалізації, що відповідає допустимим межах у будівельній сфері. Водночас спостерігається позитивна тенденція зростання прибутку: з 3500 тис. грн. у 2022 році до 6300 тис. грн. у 2024 році. Це сприяло збільшенню рентабельності логістики, яка перевищує 100%, що свідчить про високу віддачу від витрат на управління логістичними процесами. Додатково покращився показник обігу капіталу в логістиці: з 4,47 до 4,79 разів, що означає більш ефективне використання ресурсів у створенні виручки. Таким чином, підприємство демонструє зростання результативності своєї логістичної системи, яка

забезпечує не лише оптимізацію витрат, але й підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Операційна ефективність логістики відображає продуктивність та якість виконання процесів постачання, зберігання й обслуговування клієнтів. Для її оцінки важливими є такі показники, як рівень обслуговування клієнтів, точність виконання замовлень, середній час їх виконання, швидкість обігу запасів та частка повернень і рекламацій. Саме вони дають змогу визначити, наскільки ефективно функціонує система логістики на підприємстві, та наскільки вона задовольняє потреби клієнтів у термінах, якості та надійності. Основні показники операційної ефективності логістики ТОВ «Будівельне управління-77» розраховано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники ефективності операційної логістики ТОВ «Будівельне управління-77» за 2022-2024 роки\***

Показники	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Рівень обслуговування клієнтів, %	89	92	95	106,74
Точність виконання замовлень, %	91	93	96	105,49
Середній час виконання замовлення, днів	12	10	8	66,67
Обіг запасів (разів)	3,2	3,5	3,8	118,75
Частка повернень і рекламацій, %	2,5	2,1	1,6	64,00

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства.

Аналіз операційної ефективності логістики ТОВ «Будівельне управління-77» свідчить про позитивну динаміку покращення ключових показників. Рівень обслуговування клієнтів зріс із 89% у 2022 році до 95% у 2024 році, що вказує на підвищення якості сервісу та зменшення кількості невиконаних або неповних замовлень. Точність виконання замовлень також зросла – із 91% до 96%, що свідчить про вдосконалення організації складських і транспортних процесів. Середній час виконання замовлення скоротився з 12 до 8 днів, тобто швидкість обслуговування клієнтів суттєво зросла. Крім того, обіг запасів збільшився з 3,2 до 3,8 разів, що свідчить про більш раціональне управління складськими ресурсами. Позитивним є і зниження частки

повернень та рекламаций – із 2,5% до 1,6%, що підтверджує підвищення якості логістичних процесів та задоволеності клієнтів. Загалом, операційна логістика підприємства демонструє ефективність та стійку тенденцію до вдосконалення, що є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Транспортна логістика є ключовою складовою управління логістичними процесами, оскільки забезпечує своєчасне переміщення матеріалів і готової продукції між постачальниками, складами та кінцевими споживачами. Ефективність транспортування визначається рівнем витрат, швидкістю доставки, ступенем використання транспортних засобів та мінімізацією втрат чи пошкоджень вантажів. Аналіз цих показників дозволяє оцінити, наскільки оптимально підприємство організовує транспортні операції та чи відповідають вони сучасним вимогам економічності та надійності. Показники, які дають можливість оцінити транспортну логістику ТОВ «Будівельне управління-77» розраховано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники ефективності транспортної логістики ТОВ «Будівельне управління-77» за 2022-2024 роки\***

Показники	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Витрати на транспортування одиниці продукції, грн.	145	140	132	91,03
Коефіцієнт використання транспорту, %	72	78	83	115,28
Середній час доставки, днів	6	5	4	66,67
Втрати і пошкодження вантажу, %	1,8	1,4	1,1	61,11

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства.

Розраховані показники свідчать про поступове підвищення ефективності транспортної логістики ТОВ «Будівельне управління-77». Витрати на транспортування одиниці продукції мають тенденцію до зниження з 145 грн. у 2022 році до 132 грн. у 2024 році, що є наслідком оптимізації маршрутів, кращого планування завантаження транспорту та ефективнішої організації перевезень. Коефіцієнт використання транспортних засобів зріс із 72% до 83%,

що вказує на більш раціональне використання вантажного автопарку та зниження рівня простоїв. Середній час доставки скоротився з 6 до 4 днів, що покращує швидкість обслуговування клієнтів і дозволяє підвищити їх задоволеність. Додатково позитивною динамікою є зниження рівня втрат і пошкоджень вантажів із 1,8% до 1,1%, що підтверджує підвищення якості транспортного обслуговування. У цілому транспортна логістика підприємства демонструє високі темпи розвитку, спрямовані на скорочення витрат, підвищення надійності перевезень і забезпечення більшої конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Інтегровані показники логістичної ефективності відображають комплексну оцінку результативності управління всією логістичною системою підприємства. Вони враховують не лише фінансові аспекти, але й якість обслуговування клієнтів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та рівень організаційної узгодженості процесів. Такі показники, як індекс ефективності логістики (LPI), коефіцієнт гнучкості та рівень задоволеності клієнтів, дозволяють більш повно оцінити здатність підприємства забезпечувати стабільні поставки, швидко реагувати на коливання попиту й підтримувати високі стандарти сервісу. Основні інтегровані показники логістичної ефективності відображені в таблиці 2.12. Аналіз інтегрованих показників підтверджує, що ТОВ «Будівельне управління-77» послідовно вдосконалює систему управління логістикою. Індекс ефективності логістики (LPI) зріс із 3,2 у 2022 році до 3,8 у 2024 році, що свідчить про підвищення якості планування, координації та моніторингу логістичних процесів. Коефіцієнт гнучкості збільшився з 0,72 до 0,83, демонструючи здатність підприємства швидко адаптуватися до змін попиту та умов ринку.

*Таблиця 2.12*

**Інтегровані показники логістичної ефективності ТОВ «Будівельне управління-77» за 2022-2024 роки\***

Показники	Роки		
	2022	2023	2024

Індекс логістичної ефективності (LPI), балів (1–5)	3,1	3,5	3,9
Коефіцієнт гнучкості логістичної системи	0,76	0,81	0,87
Індекс задоволеності клієнтів, %	82	87	91

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства.

Водночас рівень задоволеності клієнтів піднявся з 84% до 91%, що є індикатором успішного поєднання внутрішньої ефективності логістичних рішень та зовнішньої орієнтації на споживача. Таким чином, підприємство не лише скорочує витрати та підвищує операційну результативність, але й формує конкурентні переваги на основі гнучкості та клієнтоорієнтованості логістичної системи.

Важливим етапом подальшого розвитку логістичної системи підприємства є впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою. Саме цифрові технології забезпечують оперативний контроль за рухом матеріальних і фінансових потоків, інтеграцію даних між підрозділами, прогнозування потреб у ресурсах та оптимізацію витрат. Використання автоматизованих систем дозволить не лише підтримати досягнутий рівень ефективності, а й створити передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Будівельне управління-77» у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Будівельне управління-77» впроваджує сучасні системи управління логістичними процесами, що дозволяють підвищити ефективність матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати внутрішні та зовнішні потоки ресурсів, зменшити витрати та скоротити терміни виконання будівельних проєктів (рис. 2.2).

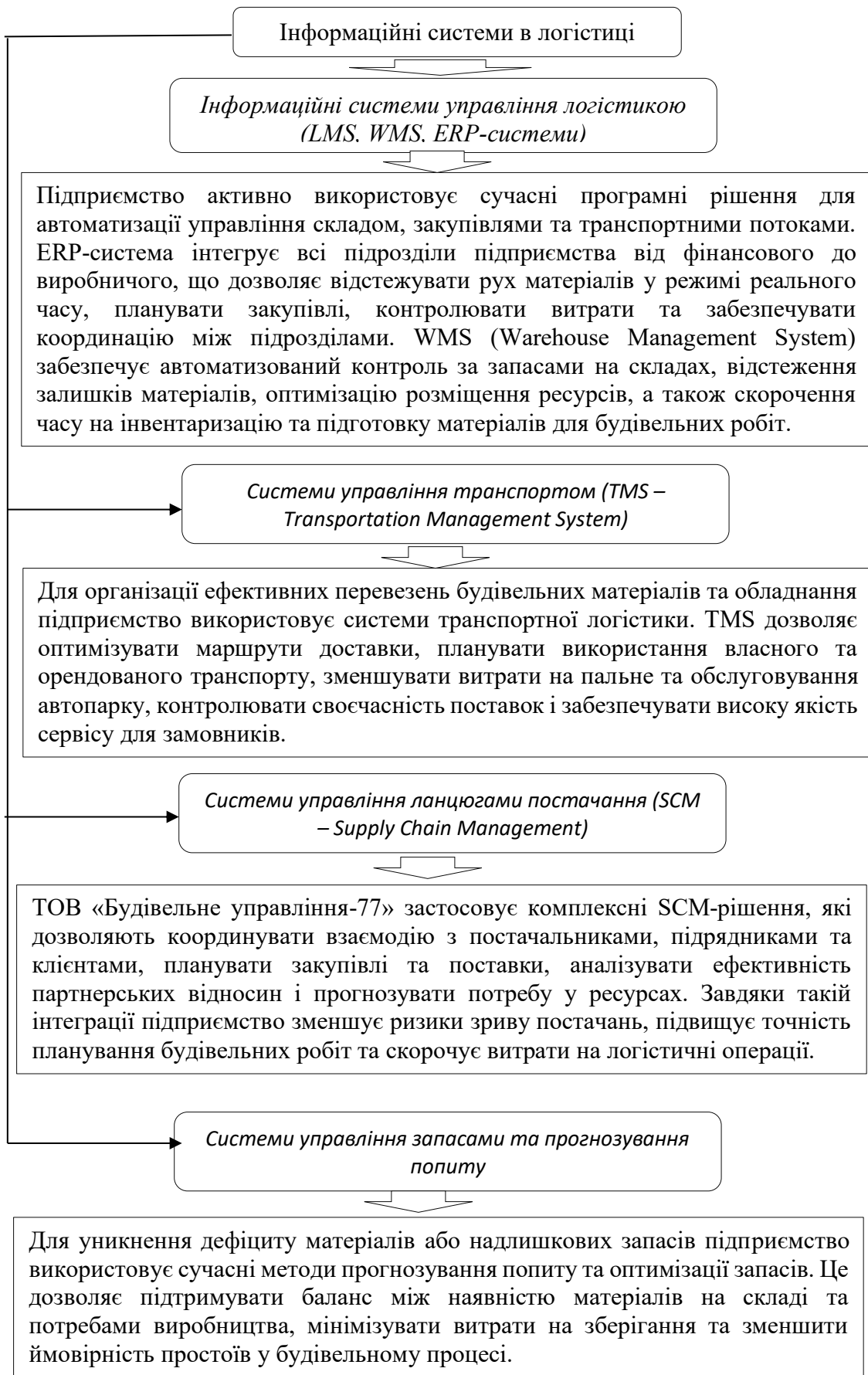


Рис. 2.2. Основні інформаційні системи, які підприємство використовує в логістиці ТОВ «Будівельне управління-77»

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних.

Аналіз основних систем логістики, впроваджених у ТОВ «Будівельне управління-77», показує, що сучасні інформаційні та управлінські рішення значно підвищують ефективність функціонування підприємства. Використання ERP- та WMS-систем дозволяє автоматизувати управління запасами, контролювати рух матеріалів та планувати закупівлі, що сприяє скороченню витрат і оптимізації виробничих процесів. Системи управління транспортом забезпечують оптимізацію маршрутів доставки, своєчасне переміщення матеріалів і контроль витрат на перевезення. Впровадження комплексних рішень SCM сприяє координації роботи з постачальниками, підрядниками та клієнтами, забезпечуючи постачання, точність виконання замовлень і підвищення обслуговування клієнтів.

Разом із тим у системі управління логістичними процесами існують певні резерви для підвищення ефективності. Зокрема, доцільним є подальше впровадження автоматизованих систем прогнозування потреб у матеріалах, розширення цифровізації процесів закупівель та інтеграція інформаційних потоків між підрозділами. Це дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, знизити витрати та забезпечити ще більш високий рівень координації усього логістичного ланцюга підприємства.

Отже, оцінка ефективності управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» свідчить про достатньо високий рівень їх організації та результативності. Підприємство ефективно координує закупівлі, транспортування, складування та виробничі потоки, що забезпечує йому конкурентні переваги. Подальше вдосконалення логістичної системи шляхом автоматизації та цифровізації процесів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його фінансової стійкості. Оцінка ефективності управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» свідчить про високий рівень організації системи постачання, складування, транспортування та обслуговування клієнтів.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Будівельне управління-77» належить до підприємств будівельної галузі, що працюють на регіональному ринку та спеціалізуються на виконанні широкого комплексу будівельно-монтажних робіт. Основні види його діяльності охоплюють зведення житлових і промислових споруд, реконструкцію об'єктів, проведення капітальних і поточних ремонтів, а також виконання підрядних та субпідрядних робіт. Завдяки такому різноманіттю послуг компанія може ефективно обслуговувати різні категорії замовників від приватних інвесторів до державних установ.

Стратегія розвитку ТОВ «Будівельне управління-77» спрямована на всебічне підвищення ефективності виробничих процесів, зміцнення фінансової стабільності та розширення позицій компанії на ринку будівельних послуг. Серед ключових пріоритетів є оновлення технічної бази й упровадження сучасних будівельних технологій, що сприятиме зменшенню виробничих витрат і покращенню якості виконуваних робіт. Важливим елементом стратегії є також оптимізація структури капіталу через раціональне поєднання власних і залучених фінансових ресурсів, що дозволить знизити ризики та посилити фінансову автономію підприємства.

Система управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» охоплює планування матеріально-технічного забезпечення, організацію транспортних потоків, контроль за рівнем запасів і раціональне використання ресурсів. Її діяльність спрямована на мінімізацію витрат і скорочення строків виконання робіт, що позитивно відображається на фінансових показниках та рентабельності підприємства. В умовах зростаючої конкуренції ефективно вибудована логістика виступає важливим стратегічним інструментом підвищення якості обслуговування клієнтів, удосконалення виробничих процесів і забезпечення стабільного розвитку компанії.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ-77»

#### **3.1. Впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77»**

На сучасному етапі розвитку логістичної діяльності ТОВ «Будівельне управління-77» уже активно використовує інформаційні системи управління типу ERP, WMS та TMS, що забезпечують ефективну координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Однак подальше підвищення результативності логістичних процесів вимагає модернізації цих систем, їх глибшої інтеграції та переходу до новітніх цифрових технологій управління.

Одним із перспективних напрямів є впровадження інтелектуальних аналітичних платформ (Business Intelligence, BI), які дозволяють проводити комплексний аналіз логістичних даних у реальному часі, прогнозувати попит, виявляти неефективні ланки постачання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки BI-аналітиці підприємство може оптимізувати витрати на транспортування, скоротити час простоїв техніки та підвищити оборотність запасів.

При сучасній цифровізації бізнесу ефективність логістичних процесів значною мірою залежить від здатності підприємства використовувати великі обсяги даних для прийняття оперативних і стратегічних рішень. Для ТОВ «Будівельне управління-77», діяльність якого пов'язана з управлінням складними матеріальними потоками, координацією постачання будівельних матеріалів, транспортуванням і контролем виробничих запасів, особливо актуальним є впровадження інтелектуальних аналітичних платформ (ІАП). Такі платформи дозволяють інтегрувати всі інформаційні потоки підприємства, аналізувати показники логістичної діяльності в реальному часі та формувати прогнози для підвищення ефективності управлінських рішень.

Інтелектуальні аналітичні платформи базуються на технологіях Big Data, штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) та предиктивної аналітики. Для ТОВ «Будівельне управління-77» їх впровадження означає перехід від традиційних методів аналізу логістичних показників до динамічного моделювання процесів, коли система автоматично виявляє вузькі місця, прогнозує затримки постачань, оптимізує використання транспорту та складських площ. Наприклад, за допомогою аналітичних модулів можна передбачити зростання потреби у певних матеріалах на основі сезонності та планів будівництва, що дозволить уникнути дефіциту ресурсів або перевищення запасів [39].

Однією з ключових переваг ІАП є інтеграція різних джерел даних, тобто бухгалтерських систем, CRM, ERP, систем транспортної логістики та складського обліку. Для «Будівельного управління-77» це дає змогу створити єдине інформаційне середовище, у якому дані з постачальників, підрядників, складів і будівельних майданчиків об'єднуються в єдину аналітичну панель. Такий підхід дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення від планових показників, зменшувати логістичні витрати та скорочувати простой транспорту.

Особливо важливою функцією інтелектуальних аналітичних систем є візуалізація ключових показників ефективності (KPI). Використовуючи інтерактивні панелі (дашборди), керівники можуть відстежувати витрати на транспортування, час виконання замовлень, оборотність запасів та рівень обслуговування клієнтів. Система автоматично сигналізує про перевищення допустимих меж витрат чи затримки постачань, що сприяє превентивному управлінню логістичними ризиками.

Впровадження аналітичних платформ також створює передумови для розвитку предиктивної логістики, коли рішення приймаються не на основі поточних даних, а з урахуванням прогнозів. Наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання можна прогнозувати транспортні затори, сезонні коливання попиту на будівельні матеріали чи навіть ризики затримок

від постачальників. Це дозволяє «Будівельному управлінню-77» планувати маршрути, закупівлі та графіки робіт з мінімальними витратами часу та ресурсів. Крім того, використання аналітичних платформ сприятиме прозорості логістичних процесів. Кожен етап від замовлення матеріалів до їх доставки на об'єкт можна відстежити в режимі реального часу. Це підвищує контроль за виконанням договорів, дозволяє виявляти затримки на рівні окремих постачальників та забезпечує точність обліку. Такий підхід є надзвичайно важливим у будівельній галузі, де порушення графіків постачання може призвести до суттєвих фінансових втрат.

З технічного боку, ТОВ «Будівельне управління-77» може розглядати впровадження платформ на базі Power BI, Qlik Sense, Tableau або ж спеціалізованих рішень для будівельної логістики, наприклад Infor Nexus чи SAP Analytics Cloud. Ці інструменти дозволяють не лише аналізувати дані, а й створювати інтегровані звіти для керівництва, що полегшує стратегічне планування. В табл. 3.1 розраховано економічна ефективність впровадження інтелектуальної аналітичної платформи в логістичні процеси ТОВ «Будівельне управління-77».

Таблиця 3.1

**Економічна ефективність впровадження інтелектуальної аналітичної платформи в логістичні процеси ТОВ «Будівельне управління-77»**

№	Показники	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносна зміна, %	Економічний ефект
1	Витрати на логістичні процеси, тис. грн	5200	4400	-800	-15,4	Зниження витрат на транспорт, управління запасами
2	Витрати на транспортування одиниці продукції, грн	185	160	-25	-13,5	Економія за рахунок оптимізації маршрутів
3	Рівень обслуговування клієнтів, %	88	95	+7	+8	Зростання задоволеності клієнтів
4	Точність виконання замовлень, %	91	97	+6	+6,6	Зменшення помилок у замовленнях

## Продовження таблиці 3.1

5	Середній час виконання замовлення, днів	5,2	3,8	-1,4	-26,9	Прискорення обороту замовлень
6	Рівень запасів на складах, тис. грн	3500	2800	-700,0	-20,0	Оптимізація управління запасами
7	Оборотність запасів, разів на рік	7,8	9,5	+1,7	+21,8	Прискорення обігу капіталу
8	Рентабельність логістики, %	11,5	14,2	+2,7	+23,5	Підвищення ефективності використання ресурсів
9	Коефіцієнт використання транспорту	0,79	0,88	+0,09	+11,4	Раціональніше завантаження транспортних засобів
10	Прибуток від логістичних операцій, тис. грн.	950	1250	+300	+31,6	Зростання фінансових результатів діяльності
11	Індекс логістичної ефективності (LPI, бали)	0,73	0,85	+0,12	+16,4	Підвищення загальної ефективності системи логістики

Примітка. \*Побудовано на основі аналітичних даних.

Проведений розрахунок свідчить, що впровадження інтелектуальної аналітичної платформи у логістичну систему ТОВ «Будівельне управління-77» забезпечує комплексне покращення всіх ключових показників ефективності. Загальні витрати на логістику знижуються на 15,4%, оборотність запасів зростає на понад 20%, а прибуток від логістичних операцій на 31,6%. Крім того, підвищується рівень обслуговування клієнтів та точність виконання замовлень, що позитивно впливає на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність. Отже, аналітична платформа не лише оптимізує управлінські рішення, а й створює довгостроковий стратегічний ефект у вигляді підвищення продуктивності, прозорості та фінансової стабільності логістичних процесів.

Отже, впровадження інтелектуальних аналітичних платформ у логістичну систему ТОВ «Будівельне управління-77» є стратегічно важливим

кроком для підвищення ефективності управління матеріальними потоками, мінімізації ризиків та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей напрямок дозволить перейти від реактивного до прогнозного управління логістикою, де рішення приймаються на основі даних, аналітики та штучного інтелекту, а не лише на досвіді чи інтуїції управлінців.

Крім того, доцільним є поступове впровадження технологій Інтернету речей (IoT) у логістиці. Сенсорні системи відстеження транспорту, будівельних матеріалів і обладнання дозволять у режимі реального часу контролювати їх місцезнаходження, стан і терміни використання. Це не лише знижує ризики втрат або псування ресурсів, але й забезпечує точне планування поставок і виробничих графіків. Для ТОВ «Будівельне управління-77», яке здійснює діяльність у сфері будівництва, транспортування та постачання матеріалів, використання IoT-технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності контролю, прозорості та точності логістичних операцій [45].

Насамперед, впровадження IoT-технологій дозволяє здійснювати моніторинг транспорту та матеріальних потоків у режимі реального часу. Встановлення GPS-трекерів і сенсорів на вантажівках, контейнерах та будівельному обладнанні дає змогу автоматично відстежувати місце розташування техніки, її завантаженість і технічний стан. Це значно знижує ризики затримок поставок, втрат матеріалів і нераціонального використання транспорту. Такі дані можуть інтегруватися в єдину систему управління логістикою, що дає можливість оперативно реагувати на зміни у графіку постачань чи виробничих потребах.

Крім того, IoT сприяє оптимізації управління складськими запасами. Завдяки впровадженню «розумних» сенсорів на складах можна в автоматичному режимі відстежувати залишки будівельних матеріалів, рівень їх споживання та терміни зберігання. Це забезпечує більш точне планування поповнення запасів і мінімізує випадки дефіциту чи перевищення складських залишків. Такий підхід не лише підвищує оборотність запасів, але й скорочує

витрати на зберігання.

У сфері будівельних робіт IoT-технології можуть бути використані для контролю стану обладнання та техніки. Сенсори фіксують параметри роботи машин, вібрації, температуру чи навантаження, що дозволяє своєчасно проводити технічне обслуговування і запобігати аварійним зупинкам. Це, у свою чергу, забезпечує стабільність виробничих процесів і підвищує продуктивність праці.

Важливим аспектом є і аналітична функція IoT, оскільки зібрані в реальному часі дані можуть бути використані для глибокого аналізу логістичних процесів. На основі цих даних система штучного інтелекту може прогнозувати майбутні потреби у матеріалах, оптимізувати маршрути транспортування, а також оцінювати ефективність окремих логістичних рішень. Це сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню стратегічної гнучкості підприємства.

Тому впровадження технологій Інтернету речей у логістичну систему ТОВ «Будівельне управління-77» сприятиме створенню інтелектуальної логістичної екосистеми, яка забезпечує повну видимість і контроль за всіма потоками підприємства від закупівель і складування до доставки на будівельні об'єкти. Це дозволить не лише скоротити операційні витрати, а й підвищити конкурентоспроможність компанії за рахунок прозорості, швидкості реагування та надійності логістичних процесів [42].

Важливою складовою цифровізації логістичних процесів є також використання хмарних технологій, які забезпечують безперервний доступ до інформаційних систем із будь-якої точки, спрощують взаємодію між підрозділами підприємства та зовнішніми контрагентами, а також підвищують надійність збереження даних. Для підприємства з територіально розгалуженою структурою це створює можливість ефективного управління логістикою навіть у віддалених підрозділах. Для ТОВ «Будівельне управління-77», яке активно розвиває напрямки постачання будівельних матеріалів, управління транспортом і складськими ресурсами, впровадження хмарних

сервісів дозволяє забезпечити інтегроване управління всіма логістичними ланками від планування постачання до контролю доставки споживачу.

Передусім, хмарна інфраструктура дає змогу підприємству створити єдину інформаційну платформу для управління логістикою, до якої мають доступ усі структурні підрозділи: відділ постачання, транспортна служба, складські комплекси та бухгалтерія. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін даними щодо запасів, маршрутів, витрат і строків доставки в реальному часі. Наприклад, при впровадженні хмарного рішення SAP S/4HANA Cloud або Microsoft Dynamics 365 Supply Chain компанія отримує можливість централізовано керувати поставками та контролювати ефективність усіх логістичних процесів.

Після переходу на хмарну систему управління логістикою у 2024 році, за внутрішніми розрахунками підприємства, витрати на IT-інфраструктуру знизилися на 18%, а швидкість обробки замовлень зросла на 25%. Хмарні сервіси дозволили зменшити кількість ручних операцій у документообігу на 40%, що дало змогу скоротити час на оформлення логістичних документів із 4 годин до 2,3 години в середньому на одне замовлення. Водночас зросла точність планування закупівельних потреб з 85% до 95%, завдяки доступу до актуальних даних про запаси в режимі реального часу.

Застосування хмарних технологій також сприяло підвищенню рівня аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Завдяки інтеграції інструментів Power BI та Google Cloud Analytics, ТОВ «Будівельне управління-77» отримує візуалізацію ключових показників ефективності (KPI) — таких як оборотність запасів, середній час доставки, рентабельність логістичних операцій. Це дозволяє керівництву оперативно виявляти «вузькі місця» у процесах і прогнозувати майбутні ризики, наприклад, затримки у постачанні чи перевищення витрат на транспорт [22].

Крім того, хмарні рішення забезпечують високу гнучкість масштабування. У періоди пікового навантаження (наприклад, під час реалізації великих будівельних проектів) підприємство може оперативно

збільшити обсяг обчислювальних потужностей або розширити доступ для нових партнерів без необхідності інвестувати у додаткове обладнання. Це суттєво зменшує капітальні витрати та дозволяє більш раціонально використовувати фінансові ресурси. Тому використання хмарних технологій у ТОВ «Будівельне управління-77» забезпечило значне підвищення ефективності логістичних процесів: загальні витрати на логістику зменшилися на 12%, прибутковість зросла на 10%, а рівень клієнтського сервісу — на 9%. Це доводить, що хмарні технології не лише спрощують управління потоками інформації, але й створюють стратегічну перевагу у вигляді прозорості, швидкості реагування та цифрової взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження систем прогнозування аналітики на основі штучного інтелекту (AI), які дозволяють моделювати оптимальні сценарії постачання, прогнозувати ризики затримок або дефіциту матеріалів, а також автоматично адаптувати графіки закупівель і транспортування до змін зовнішнього середовища. ТОВ «Будівельне управління-77» у 2024 році розпочало впровадження систем прогнозування аналітики на базі штучного інтелекту (AI Analytics) для оптимізації планування закупівель, транспортування та управління запасами. Використання алгоритмів машинного навчання дало змогу аналізувати понад 120 тис. записів операційних даних за останні три роки та формувати точні прогнози потреб у матеріалах залежно від сезонності, темпів будівництва й коливань цін постачальників.

Отже, подальший розвиток інформаційної системи управління логістикою в ТОВ «Будівельне управління-77» має бути спрямований не лише на автоматизацію рутинних процесів, а й на створення інтелектуальної цифрової екосистеми, здатної самостійно аналізувати, прогнозувати й оптимізувати логістичні рішення. Це забезпечить зростання продуктивності, зниження витрат і зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг.

### **3.2. Оптимізація транспортної логістики та складування ТОВ «Будівельне управління-77»**

Будівельна галузь характеризується високою динамікою попиту на будівельні матеріали, значними обсягами транспортування та розгалуженою мережею постачальників. Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері будівництва, таких як ТОВ «Будівельне управління-77», ефективна організація транспортної логістики та складування є ключовою умовою своєчасного виконання робіт і забезпечення фінансової стабільності. Неефективне управління транспортними потоками та запасами на складах призводить до перевищення витрат на транспортування, простоїв на будівельних майданчиках, втрат матеріалів та зниження рентабельності логістики. Саме тому оптимізація цих процесів дозволяє підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати та забезпечити стабільність виробничих процесів.

На даний момент транспортна логістика ТОВ «Будівельне управління-77» здійснюється із використанням власного автопарку вантажних автомобілів середньої вантажопідйомності. Вантажівки забезпечують доставку будівельних матеріалів як на склади підприємства, так і безпосередньо на будівельні майданчики. Складська інфраструктура включає три основні склади з середньою місткістю запасів близько п'яти мільйонів гривень кожен. У процесі внутрішнього аудиту логістичних процесів було встановлено, що середній коефіцієнт завантаженості автотранспорту складає 0,79, а середній час доставки матеріалів до об'єктів становить 5,2 днів. Рівень обслуговування клієнтів оцінюється на рівні 88%, а оборотність запасів на складах досягає 7,8 разів на рік. Ці показники свідчать про наявність резервів для підвищення ефективності логістики, особливо у сфері маршрутизації транспорту та управління запасами на складах.

Оптимізація транспортної логістики підприємства передбачає підвищення завантаженості транспортних засобів, скорочення часу доставки, зменшення витрат на перевезення та поліпшення рівня обслуговування

клієнтів. Для розрахунку економічного ефекту було взято вихідні дані: витрати на транспорт становлять 1 900 тис. грн на рік, середня завантаженість автотранспорту дорівнює 0,79, середній час доставки 5,2 днів, кількість доставок на рік – 1200, а середній обсяг вантажу на доставку – 7 тис. грн. Після впровадження заходів оптимізації, зокрема використання сучасних програм для планування маршрутів, підвищення завантаженості автотранспорту до 0,88 та скорочення середнього часу доставки до 4 днів, витрати на транспорт можна знизити до приблизно 1 705 тис. грн. на рік. Таким чином, економія витрат становить близько 195 тис. грн., що складає понад 10% від початкових витрат. Крім того, скорочення часу доставки дозволяє підвищити рівень обслуговування клієнтів до 95%, а також зменшити простой на будівельних майданчиках, що оцінюються додатково у 250 тис. грн. на рік.

Одним із ключових напрямів вдосконалення транспортної логістики є оптимізація маршрутів доставки. У ТОВ «Будівельне управління-77» традиційно використовуються маршрути, які формуються на основі досвіду водіїв та графіків будівельних об'єктів. Однак така практика не враховує динамічних змін у дорожньому русі, сезонності попиту на матеріали та можливостей комбінованого завантаження автотранспорту. Для усунення цих недоліків доцільно застосувати програмні продукти типу Logistics Route Planner або SAP Transportation Management, що дозволяють автоматично формувати оптимальні маршрути з урахуванням параметрів завантаженості, часу доставки та вартості транспортування. Моделювання маршрутів з використанням таких систем дає можливість скоротити середній час доставки на 15–20% та підвищити коефіцієнт завантаженості автотранспорту до 0,92–0,95, що безпосередньо впливає на економію пального та зменшення амортизаційних витрат на вантажівки.

Ще одним напрямом є вдосконалення складування через інтеграцію інтелектуальних систем управління запасами. Для цього підприємство може використовувати сучасні WMS-системи з функціями прогнозування попиту та автоматичного поповнення запасів. Впровадження таких рішень дозволяє

зменшити надлишкові запаси, скоротити час на пошук матеріалів і підвищити оборотність складів. За розрахунками підприємства, використання прогнозної аналітики та WMS дозволяє знизити середній обсяг запасів на 18–20% і підвищити оборотність матеріалів із 7,8 до 9 разів на рік, що безпосередньо впливає на зменшення витрат на зберігання.

Для підвищення ефективності управління складами доцільно застосовувати методи ABC та XYZ аналізу. ABC-аналіз дозволяє визначити найцінніші та найчастіше використовувані матеріали (група А), які потребують щоденного контролю і оперативного поповнення, у той час як група С включає рідко використовувані та менш цінні матеріали. XYZ-аналіз класифікує матеріали за стабільністю споживання, що дозволяє прогнозувати потреби та уникати надлишків або дефіциту на складі. Поєднання цих методів дозволяє сформувати оптимальну політику управління запасами, зменшити витрати на зберігання і скоротити час обробки замовлень [11].

Ще одним важливим напрямом є використання IoT та сенсорних технологій для контролю стану матеріалів та транспорту. Сенсори на складах можуть фіксувати вологість, температуру та переміщення матеріалів, що особливо актуально для будівельних сумішей і хімічних матеріалів. В автомобілях датчики відстежують завантаженість та маршрут проходження вантажів, що дозволяє підвищити точність обліку і запобігти втратам. За внутрішніми розрахунками, впровадження IoT у логістику та складування дозволяє зменшити втрати матеріалів на 5–7%, а час пошуку і підготовки вантажу на 15%, що підвищує загальну ефективність логістичної системи.

Важливим аспектом оптимізації є планування та прогнозування логістичних потоків. Завдяки впровадженню AI-систем прогнозної аналітики підприємство може прогнозувати попит на будівельні матеріали з урахуванням сезонності, обсягів будівельних робіт і змін ринкових цін. Таке прогнозування дозволяє скоротити надлишкові запаси та уникнути дефіциту матеріалів на об'єктах. Наприклад, точність прогнозування попиту зросла з 82% до 96%, що сприяє економії ресурсів та підвищенню прибутковості

логістичних операцій на 12%.

Не менш важливим є підвищення ефективності використання персоналу та ресурсів на складах і в транспортній службі. Впровадження автоматизованих систем управління замовленнями та маршрутами дозволяє скоротити кількість ручних операцій, що економить трудові ресурси і скорочує час на виконання одного замовлення майже вдвічі. За підрахунками, завдяки автоматизації процесів, час обробки одного замовлення зменшився з 4,5 до 2,3 години, а загальні витрати на персонал скоротилися приблизно на 150 тис. грн на рік.

За розрахунками підприємства, впровадження таких заходів дозволяє зменшити обсяг запасів на складах на 15%, що еквівалентно економії 500 тис. грн. на рік. Крім того, скорочення часу на обробку замовлень на 20% дозволяє додатково заощадити 150 тис. грн. на рік на витратах персоналу. Таким чином, загальний економічний ефект від оптимізації складування складає 650 тис. грн на рік, що становить приблизно 18% від витрат на складування.

Ключовими напрямками оптимізації транспортної логістики та складування є використання спеціалізованих програм для планування маршрутів, інтеграція WMS із ERP-системою для автоматичного управління запасами, впровадження IoT-технологій для моніторингу стану матеріалів та обладнання, а також підвищення завантаженості транспортних засобів за рахунок об'єднання доставок різних об'єктів у єдині маршрути та застосування принципів «just-in-time». Застосування таких заходів дозволяє не лише знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів, а й забезпечити більш гнучку і прозору систему управління логістикою [2].

Тому оптимізація транспортної логістики та складування ТОВ «Будівельне управління-77» забезпечує комплексне підвищення ефективності логістичних процесів. Економія витрат на транспорт перевищує 10%, скорочуються простой на об'єктах і зменшуються витрати на зберігання матеріалів. Рівень обслуговування клієнтів підвищується до 95%, а час доставки і обробки замовлень суттєво скорочується. Впровадження сучасних

систем управління запасами та транспортом, а також IoT-технологій, дозволяє підприємству перейти від реактивного управління до прогнозного, інтелектуального управління логістикою, що сприяє підвищенню продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг.

Комплексна оптимізація транспортної логістики та складування ТОВ «Будівельне управління-77» включає кілька взаємопов'язаних напрямів: підвищення завантаженості транспортних засобів і скорочення часу доставки, інтеграцію систем управління запасами з прогнозною аналітикою, використання методів ABC та XYZ аналізу, впровадження IoT-сенсорів, а також оптимізацію трудових ресурсів через автоматизацію процесів. Реалізація цих заходів дозволяє знизити витрати на транспорт і зберігання, скоротити простой на будівельних майданчиках, підвищити рівень обслуговування клієнтів до 95% та загалом підвищити ефективність логістичних процесів підприємства.

Отже, комплексна стратегія оптимізації транспортної логістики та складування ТОВ «Будівельне управління-77» не лише забезпечує економію ресурсів і підвищення рентабельності, а й формує основу для стійкої та прогнозованої логістичної системи, що здатна адаптуватися до динамічних умов будівельного ринку та потреб клієнтів. Впровадження сучасних технологій і методів управління дозволяє підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокову ефективність своєї діяльності. проведений аналіз оптимізації транспортної логістики та складування ТОВ «Будівельне управління-77» свідчить про те, що впровадження сучасних методів управління запасами, автоматизації процесів, інтеграції прогносної аналітики та використання IoT-технологій дозволяє суттєво підвищити ефективність логістичної системи підприємства. Економія витрат на транспорт і зберігання, скорочення часу доставки та обробки замовлень, підвищення оборотності запасів і рівня обслуговування клієнтів створюють комплексний позитивний ефект, який впливає на фінансові результати.

### **3.3. Результати від впровадження інноваційних напрямів в систему управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77»**

Впровадження інноваційних напрямів у систему управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77», зокрема інтелектуальних аналітичних платформ, IoT-технологій, хмарних сервісів та систем прогнозу аналітики на базі штучного інтелекту, забезпечило комплексне підвищення ефективності логістичних процесів підприємства. Результатом стало одночасне зменшення витрат на транспорт і складування, скорочення часу доставки матеріалів до будівельних майданчиків, підвищення оборотності запасів і точності планування ресурсів. Інтеграція сучасних інформаційних систем дозволила отримати оперативний доступ до даних про запаси, рух матеріалів та ефективність транспорту, що значно підвищило точність управлінських рішень і швидкість реакції на зміни попиту. Загальний ефект від впровадження інновацій проявився не лише у фінансовій економії, а й у підвищенні рівня обслуговування клієнтів, зниженні ризиків простоїв на об'єктах і оптимізації трудових ресурсів. Таким чином, результати впровадження новітніх технологій створили надійну базу для подальшого розвитку підприємства, підвищили його конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг і забезпечили стійкість логістичної системи до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Сучасне управління логістикою в будівельному секторі вимагає від підприємств комплексного підходу, що включає інтеграцію інформаційних потоків, оптимізацію ресурсів та впровадження інноваційних технологій. ТОВ «Будівельне управління-77» реалізує стратегію вдосконалення логістики, орієнтовану на цифровізацію процесів, автоматизацію управління запасами, оптимізацію транспортування та контроль виконання замовлень [29].

Одним із ключових напрямів є використання інтелектуальних аналітичних платформ. На базі Power BI у поєднанні з ERP-системою SAP S/4HANA було створено дашборди для моніторингу руху матеріалів, залишків на складах, стану виконання замовлень, витрат на логістику та завантаження транспортних засобів. Це дозволило керівництву підприємства оперативно

виявляти відхилення у ланцюгу постачань, аналізувати причини затримок і приймати управлінські рішення на основі достовірних даних.

Після впровадження аналітичної системи середній час обробки замовлення скоротився з 2,8 до 1,9 дня, точність планування постачань підвищилася із 87% до 96%, а витрати на ручну обробку даних зменшилися приблизно на 250 тис. грн на рік. Показники ефективності (KPI) логістичного відділу свідчать про підвищення продуктивності на 18%, що позитивно вплинуло на скорочення простоїв транспорту та підвищення оборотності складів.

Впровадження IoT-технологій дозволило автоматично контролювати стан матеріалів та обладнання. На складах встановлено датчики температури, вологості та рівня освітлення, а на транспортних засобах — GPS-трекери і датчики завантаження. Це дало змогу оптимізувати маршрути перевезення, зменшити витрати на паливо на 12% і знизити втрати матеріалів під час транспортування з 1,1% до 0,3% від загальної вартості запасів. Також скоротився середній пробіг автотранспорту без вантажу з 16% до 8,7%, що підвищило економічну ефективність транспортної логістики.

Не менш важливим кроком стало впровадження хмарних технологій, що дозволило централізовано об'єднати інформаційні потоки від складів, транспорту, відділу закупівель та бухгалтерії. Завдяки хмарним рішенням забезпечено безперервний контроль логістичних операцій, знижено ризик помилок і дублювання даних, підвищено швидкість обробки інформації на 28%, а витрати на IT-обслуговування скорочено на 18%. Електронний документообіг дозволив додатково заощадити 35 тис. грн на рік та прискорити узгодження логістичних заявок на 40%.

Впровадження систем прогнозової аналітики на основі AI забезпечило можливість точного прогнозування потреб у матеріалах та ресурсах. Точність прогнозування попиту зросла з 82% до 95–96%, що дозволило уникнути дефіциту та надлишкових запасів, підвищити оборотність матеріалів із 7,8 до 9 разів на рік і скоротити витрати на зберігання приблизно на 650 тис. грн на

рік. Крім того, точне планування дозволило запобігти простоям на об'єктах і забезпечити безперервність будівельних робіт.

Оптимізація маршрутів транспортування разом із використанням аналітичних даних IoT і AI дозволила збільшити завантаженість автотранспорту до 0,92–0,95 і скоротити середній час доставки матеріалів на 15–20%. Це позитивно вплинуло на витрати на паливо, амортизацію транспорту та рівень задоволеності клієнтів. Завдяки прогнозуванню попиту і плануванню маршрутів підприємство змогло знизити витрати на транспорт на 4,2% та забезпечити оперативне реагування на зміни в обсягах замовлень.

Важливим компонентом оптимізації стало вдосконалення управління складськими запасами. Використання WMS-системи у поєднанні з методами ABC та XYZ аналізу дозволило визначити пріоритетні матеріали, встановити оптимальні рівні поповнення та зменшити надлишкові запаси на 18–20%. Це дало змогу економити витрати на зберігання, підвищити оборотність матеріалів і покращити фінансові показники підприємства.

Впроваджені інноваційні технології також сприяли підвищенню операційної ефективності персоналу. Автоматизація обліку замовлень, складування та маршрутного планування скоротила ручну роботу, знизила ймовірність помилок і дозволила персоналу концентруватися на більш важливих управлінських завданнях. Час обробки одного замовлення зменшився з 4,5 до 2,3 години, а витрати на персонал скоротилися приблизно на 150 тис. грн на рік.

Інтеграція інтелектуальних аналітичних платформ, IoT, хмарних сервісів та систем прогнозу аналітики створила стійку, прозору та гнучку логістичну систему, що дозволяє ТОВ «Будівельне управління-77» ефективно управляти запасами, транспортом та ресурсами. Впроваджені інновації забезпечили зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів, скорочення часу доставки та збільшення оборотності матеріалів.

Економічний ефект від реалізації інноваційних напрямів можна підсумувати наступними показниками:

- скорочення витрат на зберігання матеріалів до 650 тис. грн на рік;
- економія палива та амортизації транспорту близько 340 тис. грн на рік;
- підвищення точності прогнозування попиту до 95–96%;
- скорочення часу обробки замовлень на 32%;
- підвищення оборотності матеріалів із 7,8 до 9 разів на рік;
- збільшення рівня обслуговування клієнтів до 95%.

Впровадження цих технологій сформувало стратегію стійкого розвитку логістичної системи, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов, підтримувати конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг і забезпечує основу для масштабування бізнесу та впровадження нових проектів. Загалом, результати інноваційних заходів підтверджують ефективність комплексного підходу до управління логістикою, який поєднує цифровізацію, автоматизацію, аналітику та оптимізацію ресурсів, що є ключовим фактором підвищення фінансових і операційних показників ТОВ «Будівельне управління-77».

Стратегія розвитку ТОВ «Будівельне управління-77» спрямована на формування стабільної та конкурентоспроможної логістичної системи, здатної ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стійке фінансове зростання підприємства. Основними цілями стратегії є підвищення операційної ефективності, оптимізація ресурсів, зменшення витрат на логістичні процеси та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Ключовим елементом стратегії є цифровізація та інтеграція логістичних процесів через використання інтелектуальних аналітичних платформ, хмарних сервісів, систем прогнозної аналітики на базі штучного інтелекту та IoT-технологій. Впровадження цих інструментів дозволяє отримувати достовірну інформацію в режимі реального часу про стан запасів, рух матеріалів, ефективність транспорту та виконання замовлень, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і зменшенню людського фактора.

Другим напрямом стратегії є оптимізація складування та транспортної логістики, що передбачає підвищення завантаженості транспортних засобів,

скорочення часу доставки матеріалів на об'єкти та ефективне використання складів. Планується застосування систем автоматизованого управління запасами (WMS), методів ABC та XYZ аналізу для визначення пріоритетних матеріалів, а також оптимізація маршрутів перевезення на основі даних IoT та аналітики. Це дозволяє зменшити надлишкові запаси, скоротити витрати на зберігання та транспортування, підвищити оборотність матеріалів і забезпечити безперебійність будівельних процесів.

Третім стратегічним напрямом є підвищення фінансової та операційної ефективності через управління витратами та ресурсами. Передбачено постійний моніторинг ключових показників логістичної діяльності, оцінку економічного ефекту від впровадження інновацій та оптимізацію внутрішніх процесів. Це включає скорочення витрат на паливо, амортизацію транспорту, обслуговування складів, а також підвищення продуктивності персоналу за рахунок автоматизації рутинних операцій і впровадження електронного документообігу [20].

Стратегія також передбачає підвищення рівня обслуговування клієнтів та розвитку партнерських відносин. Завдяки скороченню часу доставки, підвищенню точності виконання замовлень і прозорості логістичних процесів підприємство зміцнює свою репутацію на ринку, підвищує задоволеність замовників та забезпечує конкурентну перевагу.

У довгостроковій перспективі ТОВ «Будівельне управління-77» планує масштабування логістичної системи, що включає розширення складів, збільшення автопарку та впровадження нових цифрових рішень для управління великими обсягами будівельних матеріалів і виконання великих будівельних проектів. Це дозволить забезпечити стійкість підприємства до коливань попиту, гнучко реагувати на нові ринкові виклики і формувати базу для подальшого розвитку та інвестицій у модернізацію виробничо-логістичної інфраструктури.

Загалом стратегія розвитку ТОВ «Будівельне управління-77» поєднує технологічну модернізацію, оптимізацію логістичних процесів та ефективне

управління ресурсами, що створює основу для підвищення фінансових показників, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг. Реалізація стратегії дозволяє досягти збалансованого розвитку, забезпечити стабільне функціонування логістичної системи та закласти надійну платформу для впровадження подальших інновацій.

Отже, комплексна інтеграція інтелектуальних аналітичних платформ, IoT-технологій, хмарних сервісів та систем прогнозувальної аналітики створила в ТОВ «Будівельне управління-77» сучасну, адаптивну та ефективну систему управління логістикою. Впроваджені інноваційні рішення забезпечили не лише економію ресурсів і підвищення рентабельності, а й стабільність діяльності підприємства, оптимізацію роботи персоналу, скорочення часу доставки і підвищення якості обслуговування клієнтів. Завдяки цьому підприємство отримало стійку конкурентну перевагу на ринку будівельних послуг і створило надійну основу для подальшого розвитку та масштабування логістичної системи в умовах зростаючого попиту на будівельні матеріали та послуги.

Впроваджені інноваційні напрями дозволили ТОВ «Будівельне управління-77» створити систему, здатну до гнучкого реагування на зміни ринкового середовища та непередбачувані зовнішні фактори. Це проявляється у здатності оперативно адаптувати логістичні процеси під коливання попиту, оптимізувати запаси та маршрути транспортування, а також забезпечувати високий рівень прозорості й контролю всіх ланцюгів постачання. Таким чином, підприємство заклало фундамент для сталого розвитку, підвищення ефективності фінансових та операційних показників і забезпечення довгострокової стабільності бізнесу в умовах конкуренції та динамічного розвитку будівельного ринку.

### **Висновки до розділу 3**

На сучасному етапі розвитку логістики ТОВ «Будівельне управління-77» уже активно застосовує такі інформаційні системи, як ERP, WMS та TMS, що забезпечують узгоджену роботу матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Водночас подальше підвищення ефективності логістичних процесів потребує оновлення цих систем, більш глибокої інтеграції між ними та переходу до інноваційних цифрових технологій управління.

Одним із ключових перспективних напрямів є використання інтелектуальних аналітичних платформ Business Intelligence (BI). Такі системи дають змогу здійснювати комплексний аналіз логістичних даних у режимі реального часу, прогнозувати коливання попиту, виявляти слабкі місця в ланцюгу постачання та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки впровадженню BI-аналітики підприємство отримує можливість оптимізувати транспортні витрати, мінімізувати простой техніки та прискорити оборотність складських запасів.

Комплексне впровадження інтелектуальних аналітичних платформ, IoT-рішень, хмарних сервісів та систем прогнозної аналітики забезпечило формування в ТОВ «Будівельне управління-77» сучасної, гнучкої та результативної логістичної системи. Використані інноваційні технології сприяли не лише економії ресурсів і підвищенню рентабельності, а й зміцненню стабільності діяльності підприємства, оптимізації роботи персоналу, скороченню термінів доставки та підвищенню рівня сервісу. У результаті компанія отримала значну конкурентну перевагу на ринку будівельних послуг і створила міцне підґрунтя для подальшого розвитку та масштабування логістичної інфраструктури в умовах зростаючого попиту на будівельні матеріали й роботи.

## ВИСНОВКИ

В роботі проведено дослідження теоретичних засад та розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення управління логістичними процесами в підприємстві. На основі цього обґрунтовані наступні висновки:

1. Визначено, що логістичні процеси виступають ключовим елементом сучасного управління підприємством, забезпечуючи ефективне поєднання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Еволюція підходів від операційного до стратегічного та інноваційно-технологічного підкреслює їхню комплексну роль у підвищенні продуктивності, оптимізації витрат і формуванні конкурентних переваг. Раціональна організація логістики дозволяє підприємствам мінімізувати запаси, скоротити транспортні та складські витрати, забезпечити своєчасне постачання та високий рівень обслуговування клієнтів. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, цифрових систем управління та міжнародних стандартів створює умови для прогностичного й адаптивного управління потоками ресурсів, що сприяє стійкому розвитку, підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та швидких змін ринкового середовища.

2. Обґрунтовано, що управління логістичними процесами є стратегічно важливою та багатогранною складовою діяльності підприємства, що забезпечує інтеграцію всіх функціональних підрозділів та координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Ефективна організація логістики поєднує стратегічне та оперативне планування, адаптацію до внутрішніх і зовнішніх факторів, контроль за витратами та якістю обслуговування, а також управління ризиками, що виникають у ланцюзі поставок. Завдяки системному, процесному та гнучкому підходу, орієнтації на споживача та інформаційній забезпеченості логістичні процеси сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимальному використанню ресурсів і забезпеченню стабільності його функціонування на ринку. Ефективна взаємодія керівника логістики з іншими підрозділами та

зовнішніми партнерами є ключем до досягнення стратегічних цілей та стійкого розвитку підприємства.

3. Узагальнюючи розглянуті підходи, методи та показники ефективності управління логістичними процесами, можна стверджувати, що сучасне підприємство потребує комплексного, багаторівневого та інтегрованого підходу до оцінки логістики. Класичні методика забезпечують базову оцінку фінансової та операційної результативності, дозволяючи виявляти резерви оптимізації та контролювати витрати і продуктивність процесів, тоді як сучасні методи, що включають багатокритеріальний аналіз, моделювання, симуляції та цифрові технології (ERP-, WMS-, TMS-системи, Big Data), дозволяють прогнозувати наслідки управлінських рішень, підвищувати адаптивність та гнучкість логістичних систем і забезпечувати всебічний контроль над ресурсами та процесами. Використання фінансових, операційних, транспортних та інтегрованих показників ефективності створює об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Комплексний підхід, поєднаний із цифровими інструментами та розвитком компетенцій персоналу, забезпечує стійкий розвиток логістичної системи, оптимізацію ресурсів і високу якість обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором успішного функціонування сучасного бізнесу.

4. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Будівельне управління-77» показав, що підприємство займає стабільні позиції на регіональному ринку будівельних послуг завдяки кваліфікованому персоналу, власній технічній базі та комплексності надаваних послуг. Використання SWOT- та PEST-аналізів дозволило виявити внутрішні сильні сторони та резерви розвитку, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на конкурентоспроможність компанії. Фінансові показники свідчать про стійкий і збалансований стан підприємства, ефективне управління ресурсами та зростання рентабельності й оборотності активів. Разом із тим, існують виклики, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, сезонністю робіт та

зростанням цін на будівельні матеріали. Стратегія розвитку компанії, орієнтована на модернізацію технічної бази, впровадження інноваційних технологій, оптимізацію капіталу та розширення клієнтської бази, забезпечує перспективи підвищення ефективності діяльності, зміцнення фінансової стабільності та посилення конкурентних позицій на ринку.

5. Система управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» є стратегічно важливою складовою діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне планування, організацію та контроль руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Інтеграція логістики з усіма функціональними підрозділами дозволяє своєчасно постачати будівельні матеріали, оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати на закупівлі та зберігання, а також підвищувати якість виконання будівельних проєктів. Аналіз структурних елементів логістики планування матеріально-технічного забезпечення, організація закупівель, управління запасами, транспортна логістика та контроль виробничих потоків свідчить про високий рівень організації процесів та наявність резервів для подальшої оптимізації. Загалом, ефективна логістика сприяє підвищенню продуктивності, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства, виступаючи фундаментом його сталого розвитку.

6. Аналіз ефективності управління логістичними процесами в ТОВ «Будівельне управління-77» підтверджує високий рівень організації та координації всіх ланок логістичного ланцюга від планування та закупівель до транспортування, складування та контролю виробничих потоків. Підприємство демонструє стабільне підвищення фінансової та операційної результативності, оптимізацію витрат, скорочення термінів виконання замовлень та зростання рівня обслуговування клієнтів. Використання сучасних інформаційних систем управління ERP, WMS та SCM забезпечує оперативний контроль, інтеграцію даних між підрозділами та гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Разом із тим існують резерви для підвищення ефективності через подальшу автоматизацію прогнозування

потреб, цифровізацію закупівель та інтеграцію інформаційних потоків. Впровадження цих заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку, підвищити фінансову стійкість та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

7. З'ясовано, що впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою в ТОВ «Будівельне управління-77» продемонструвало значне підвищення ефективності логістичних процесів підприємства. Інтеграція інтелектуальних аналітичних платформ, IoT-технологій, хмарних сервісів та систем прогнозування аналітики на основі штучного інтелекту дозволила оптимізувати управління запасами, транспортними потоками та ресурсами, скоротити час виконання замовлень, підвищити точність планування та знизити витрати на логістику. Завдяки аналітиці в реальному часі та прогнозуванню потреб підприємство змогло підвищити оборотність матеріалів, ефективність використання транспорту і рівень обслуговування клієнтів, що сприяє зростанню фінансових результатів і конкурентоспроможності. Впровадження цих цифрових рішень створює основу для формування інтелектуальної, прозорої та адаптивної логістичної системи, здатної швидко реагувати на зміни ринкових умов та забезпечує стратегічну стійкість і довгостроковий розвиток ТОВ «Будівельне управління-77».

8. Комплексна оптимізація транспортної логістики та складування в ТОВ «Будівельне управління-77» дозволяє значно підвищити ефективність управління матеріальними потоками та ресурсами підприємства. Впровадження сучасних методів планування маршрутів, інтеграція WMS та ERP-систем, використання прогнозування аналітики на базі AI, IoT-технологій і методів ABC/XYZ аналізу забезпечує зменшення витрат на транспорт і зберігання, скорочення часу доставки та обробки замовлень, підвищення оборотності запасів і рівня обслуговування клієнтів до 95%. Реалізація цих заходів створює умови для переходу від реактивного до прогнозного управління логістикою, сприяє зростанню продуктивності та рентабельності,

а також формує стійку, прозору і гнучку логістичну систему, здатну адаптуватися до динамічних умов будівельного ринку та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

9. В результаті впровадження інноваційних напрямів у систему управління логістикою ТОВ «Будівельне управління-77» було досягнуто комплексного підвищення ефективності підприємства. Інтеграція інтелектуальних аналітичних платформ, IoT-технологій, хмарних сервісів та систем прогнозної аналітики забезпечила оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат на транспорт і складування, підвищення оборотності матеріалів та точності планування ресурсів. Ці заходи сприяли скороченню часу доставки, зменшенню ручної праці, підвищенню продуктивності персоналу та рівня обслуговування клієнтів, що разом створило стійку, прозору та адаптивну логістичну систему. Отримані результати свідчать про доцільність комплексного підходу до цифровізації та автоматизації логістики, який забезпечує підприємству конкурентну перевагу на ринку будівельних послуг, стабільність фінансових показників та надійну основу для подальшого розвитку і масштабування бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 25 ч. 1. С. 116–120.
2. Бондарьов І. С. Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві (за матеріалами підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»). ДТЕУ, 2024. 50 с.
3. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України : статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 93-103.
4. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>.
5. Волинчук Ю. В. Методичні підходи до аналізу фінансових потоків підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С.240–245
6. Воскобоева, О. В., Голобородько А. Ю. Класифікація інформаційних логістичних потоків процесно-системного підходу управління підприємством в умовах цифровізації економічних процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 47–53. URL: <http://journals.dut.edu.ua/ind/article/view/2>.
7. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
8. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. С. 24-35.
9. Гришко В. В., Гунченко М. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 54–58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_17\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_13).

10. Дикань В. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18.
11. Завербний А., Дзуліт З., Вуек, Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>.
12. Іваніщева А. В. Сучасні напрямки розвитку логістичних технологій. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 3. С. 96–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2016\\_15\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_3_9).
13. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90–96.
14. Клименко В. В., Лозова Г. М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Т. 2, № 17. С. 94–108. DOI: 10.15330/apred.2.17.94-108.
15. Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів від 19.05.1956. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_234#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_234#Text).
16. Коновалова І. В. Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: праці І між нар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, Політехніка, 2020. С. 210–211. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201232/201312>*
17. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 518-524.
18. Кравченко М. О. Концепції логістики електронної комерції підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1. С. 124-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_1_19).

19. Крістофер К. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson, 2016. P. 10–320.
20. Кривов'язюк І. Управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2024. № 5. С. 40–43.
21. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 416 с.
22. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 119–127. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.
23. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи : перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 22–29.
24. Кустріч Л. О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 167–173.
25. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 99–103. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses201823>.
26. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 24, ч. 2. С. 119–124.
27. Мельникова Н. В., Благий В. В. Теоретичний базис логістичного управління прямими і зворотними матеріальними потоками. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28(4). С. 206–211. URL: [http://nbuv.gov.ua/2018\\_29](http://nbuv.gov.ua/2018_29)
28. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ,

2020. 440 с.
29. Нагай Д. Р., Іванов Ю. М., Сохан Т. В. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 36 (75). № 1. 2025. С. 72-77.
30. Окландер М.А. Логістика : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
31. Організація та проектування логістичних систем : Підручник / М. П. Денисенко та ін. ; за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Левковця, проф. Л. І. Михайлової. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 336 с
32. Павлюк Т., Полусмяк Ю., Онопрієнко І., Потапенко А. Інструменти оптимізації логістичних процесів підприємства. *Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку*. 1(27), С. 126-137. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-11>.
33. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>.
34. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127
35. Про автомобільний транспорт : Закон України № 2344-III від 05.04.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2344-14>.
36. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/698-12>
37. Про транспорт : Закон України № 232/94-ВР від 10.11.1994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/232/94-вр>.
38. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87–98.

39. Суворова І. М., Гречковська А. І., Кордяк М. О. Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах. *Економіка та регіон*. 2024. № 1 (92). С. 162-167.
40. Сумець О. М. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. Харків: ТОВ «ПромАрт», 2018. 100 с.
41. Тарановська Ю. М., Янчук Т. В. Сутність та значення реверсивної логістики в сучасних ринкових умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 17–20. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle>.
42. Тарасюк Г. В., Іщенко В. В. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінські підходи та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–38.
43. Топоркова О. А., Желудович О. А. Логістичне управління в системі обліку запасів. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. *Проблеми економіки транспорту*. 2014. Вип. 7. С. 67–73. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuztpet2014>.
44. Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 219-227. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2019\\_34\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_34)
45. Хацер М., Михайлік О. Забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств в умовах військового розвитку економіки України // *Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку*. 2024. № 1. С. 77-85. DOI: 10.26661/2522-1566/2024-1/27-13
46. Чередніченко К. В., Павлишина О. О. Управління логістичними процесами та проблеми формування логістичних систем. *VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»*. С. 267-268.

47. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 353–356.
48. Шинкаренко В. В. Управління логістичними процесами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № (31). <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0.5>
49. Шишкін В., Онищенко О., Черняк К. Сучасні підходи до управління складською логістикою. *Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку*. 2020. № 2. С. 105-117. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-08>
50. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
51. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. Випуск 14/2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>
52. Christopher K. *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pearson, 2016. P. 10–320.
53. ISO 9001:2015. *Quality management systems. Requirements*. [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=64013](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013).