

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Ганна КУРГАНОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КУРГАНОВІЙ ГАННІ ЮРІЙВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності підприємства»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за 2022–2024 роки, плани з логістики та збуту, структура логістичного ланцюга та дані про організацію транспортного і складського обслуговування, внутрішні нормативні документи, які регулюють процеси прийому замовлень, відвантаження продукції, супровід клієнтів, а також чинну нормативно-правову базу України у сфері логістики, транспортування і торгівлі.

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

1. Теоретико-методологічні засади логістичного менеджменту збутової діяльності підприємства

2. Аналіз стану логістичного менеджменту збутової діяльності ТОВ «АРК»

3. Шляхи удосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності ТОВ «АРК». Висновки і пропозиції

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

1. Основні логістичні функції в системі збуту

2. Загальні підсумки господарської діяльності ТОВ «АРК» у 2022–2024 роках

3. Характеристика логістичної інфраструктури ТОВ «АРК»

4. Етапи логістичного процесу ТОВ «АРК»

5. Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «АРК» у 2022–2024 роках

6. Стратегічна матриця можливостей для вдосконалення логістичного менеджменту ТОВ «АРК»

7. Організаційні удосконалення логістики збуту ТОВ «АРК»

8. Програма вдосконалення інформаційного забезпечення

9. Порівняльна таблиця економічного ефекту (1-й рік)

6. Консультанти розділів роботи

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження, визначення об'єкта й предмета аналізу в межах збутової логістики підприємства	Вересень 2024 року	виконано
2.	Формування і погодження структури кваліфікаційної роботи та затвердження індивідуального завдання	Вересень 2024 року	виконано
3.	Вивчення наукових джерел і нормативної бази щодо логістичного менеджменту та збутової діяльності. Написання теоретичного розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Аналіз логістичних і збутових процесів підприємства, дослідження управлінської структури та ключових показників ефективності. Виконання аналітичного розділу	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка практичних пропозицій щодо удосконалення логістичного менеджменту збуту. Виконання проектно-прикладного розділу	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формулювання загальних висновків та обґрунтованих рекомендацій за результатами дослідження	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення повного тексту кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка презентаційних матеріалів і доповіді для захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність критеріям академічної доброчесності (оригінальність, відсутність плагіату)	Червень 2025 року	виконано
10.	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри з метою допуску до захисту	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ганна КУРГАНОВА

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та значення логістики в системі збуту	6
1.2. Складові логістичного менеджменту в процесі збуту продукції	11
1.3. Трансформація логістичних стратегій торговельних підприємств в умовах воєнного стану	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРК»	30
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «АРК»	30
2.2. Організація та функціонування системи збутової логістики на підприємстві	36
2.3. Оцінка ефективності логістичного менеджменту збутової діяльності	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРК»	50
3.1. Передумови і необхідність вдосконалення логістичного менеджменту	50
3.2. Напрями вдосконалення організаційного та інформаційного забезпечення логістики збуту	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена необхідністю оперативного реагування підприємств на виклики ринку, посилення ролі клієнтоорієнтованості, цифровізації логістичних процесів та підвищення ефективності управління матеріальними і інформаційними потоками. Збут є завершальним і найбільш чутливим елементом логістичного ланцюга, і саме від його узгодженості з іншими бізнес-процесами залежить успішність реалізації продукції та побудова лояльності споживачів.

В умовах сучасної ринкової економіки ефективна організація логістики є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стосується сфери збуту, яка безпосередньо впливає на рівень задоволення клієнтів, динаміку доходів та стабільність операційної діяльності. Для підприємств малого бізнесу, зокрема таких як ТОВ «АРК», що функціонують у нестабільному економічному середовищі та зазнають зовнішніх і внутрішніх обмежень, вдосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності є не лише актуальним завданням, а стратегічною потребою.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності на прикладі ТОВ «АРК» шляхом впровадження організаційних і інформаційних змін у системі логістичного обслуговування клієнтів.

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

- проаналізувати теоретичні основи та сучасні підходи до логістичного менеджменту збуту;
- дослідити умови господарювання та результати діяльності ТОВ «АРК»;
- здійснити оцінку поточної системи логістики ТОВ «АРК»;
- виявити проблеми та обмеження у функціонуванні збутових логістичних процесів;
- провести SWOT-аналіз логістичного менеджменту підприємства;

- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної та інформаційної складових логістичної системи;
- оцінити економічну ефективність запропонованих змін за альтернативними сценаріями.

Об’єктом дослідження є логістична система збутової діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають управлінські підходи, організаційні рішення та ІТ-інструменти, що забезпечують ефективність логістичного менеджменту у сфері збуту.

У процесі написання роботи було застосовано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, методи економічного обґрунтування (оцінка витрат і вигод), SWOT-аналіз, метод стратегічного планування, експертні оцінки та графоаналітичні методи.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішні документи ТОВ «АРК» (організаційна структура, фінансові показники, дані з обліку замовлень і витрат), аналітичні звіти, нормативно-методичні джерела, статистичні дані, а також публікації вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі логістики та менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані заходи щодо удосконалення логістичного менеджменту можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «АРК» для покращення управління збутом, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення логістики в системі збуту

Логістика є комплексною системою управління, яка охоплює процеси планування, організації, контролю та координації переміщення матеріальних ресурсів, готової продукції, а також супровідної інформації від постачальника до кінцевого споживача. Її основною метою є забезпечення ефективного функціонування матеріального потоку з мінімальними витратами та максимальною відповідністю споживчим вимогам.

Матеріальні потоки включають у себе фізичне переміщення сировини, комплектуючих, напівфабрикатів і готової продукції на всіх етапах логістичного ланцюга. Інформаційні потоки, у свою чергу, забезпечують управління цими процесами - від моменту замовлення до підтвердження доставки, відстеження запасів, планування виробництва та аналізу споживчого попиту [32, с. 441].

Таким чином, логістика не є лише функцією транспортування чи складування - вона інтегрує всі управлінські дії, пов'язані з оптимізацією ресурсів, покращенням сервісу та підвищенням економічної ефективності. Саме через тісну взаємодію матеріальних та інформаційних потоків логістика виступає важливим інструментом стратегічного управління підприємством, зокрема в частині організації збутової діяльності.

Збутова логістика є завершальним етапом логістичного ланцюга, основним завданням якого є доставка готової продукції від виробника до кінцевого споживача з урахуванням вимог щодо термінів, обсягів, якості та вартості. Її функціонування охоплює комплекс дій, що забезпечують ефективну реалізацію товару на ринку, а також задоволення потреб клієнтів у максимально короткі строки з мінімальними

витратами.

Основні логістичні функції в системі збуту наведені на рис. 1.1.

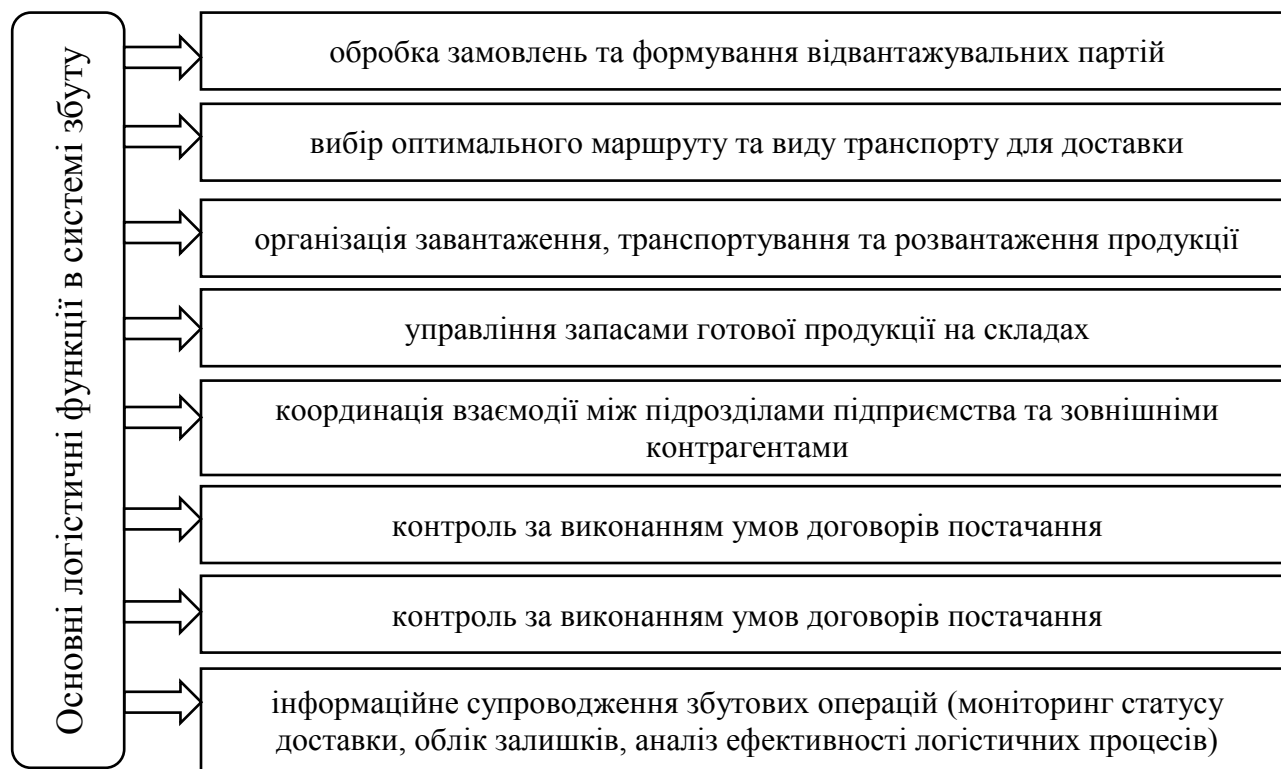


Рис. 1.1. Основні логістичні функції в системі збуту [12, с. 42]

Основні логістичні функції в системі збуту формують цілісну систему дій, спрямовану на те, щоб доставити готову продукцію до кінцевого споживача в належному стані, у потрібний час і за оптимальною вартістю. Однією з першочергових функцій є обробка замовлень, яка передбачає прийом заявок від клієнтів, перевірку наявності продукції на складі, узгодження умов постачання та формування відповідної документації. Цей процес вимагає чіткої координації між відділом збуту, складським господарством і фінансовою службою, оскільки навіть незначні затримки чи помилки можуть вплинути на рівень сервісу та репутацію підприємства [17, с. 318].

Важливе значення має також управління запасами готової продукції. Воно полягає у визначенні необхідного рівня запасів для забезпечення безперебійної

реалізації без утворення надлишку, який призводить до заморожування обігових коштів. Ефективне управління запасами забезпечує гнучкість у реагуванні на зміну попиту та дозволяє скоротити витрати на зберігання.

Не менш вагомою є функція транспортування, яка охоплює вибір оптимального виду транспорту, планування маршрутів доставки, розрахунок логістичних витрат та організацію вантажних операцій. Вибір транспорту залежить від обсягів замовлень, географії клієнтів, особливостей продукції та швидкості доставки, яка часто є критичним фактором для покупця.

Функція складування тісно пов'язана з транспортуванням і управлінням запасами, оскільки від організації складського господарства залежить швидкість відвантаження, збереження якості продукції та можливість оперативно задовольнити потреби клієнта. До цієї функції належить також контроль обігу продукції, маркування, пакування та підготовка товару до транспортування [24, с. 46].

Особливе місце займає інформаційне забезпечення всіх логістичних процесів. Вчасна передача інформації щодо наявності товару, статусу замовлення, умов доставки та взаєморозрахунків забезпечує прозорість і керованість усього логістичного ланцюга. Саме завдяки якісному інформаційному супроводу підприємство може оперативно реагувати на зміну попиту, координувати дії з партнерами і запобігати зривам постачання.

Усі ці функції взаємопов'язані й утворюють єдину систему, яка забезпечує ефективність збутової логістики. Від того, наскільки злагоджено та раціонально працюють ці функції, залежить не лише швидкість реалізації продукції, а й загальна конкурентоспроможність підприємства, задоволеність клієнтів і стабільність фінансових результатів [34, с. 171].

Функціонування логістики в межах збуту безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів, якість ділових відносин з партнерами та репутацію підприємства на ринку. Ефективна збутова логістика дозволяє не лише прискорити реалізацію продукції, а й знизити витрати, уникнути простоїв та забезпечити

стабільні грошові надходження, що в комплексі підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Збутова логістика виконує ключову функцію у загальному логістичному ланцюгу, оскільки саме вона відповідає за доставку готової продукції безпосередньо до кінцевого споживача. Цей етап є завершальним, однак саме тут концентрується кінцевий результат усіх попередніх логістичних процесів - від постачання сировини до виготовлення товару. Ефективність збутової логістики визначає рівень задоволеності споживачів, регулярність продажів, швидкість обігу капіталу та стійкість позицій підприємства на ринку [3, с. 49].

Основне завдання збутової логістики полягає у тому, щоб забезпечити доставку продукції у точно визначений час, у необхідному обсязі, з дотриманням умов якості та за мінімально можливих витрат. Це вимагає високого рівня організації роботи зі складування, транспортування, обробки замовлень, прогнозування попиту, а також гнучкої взаємодії з клієнтами. Будь-які збої на цьому етапі можуть зруйнувати ланцюг постачання, спричинити втрату довіри споживача та зниження рентабельності бізнесу.

Збутова логістика також виконує функцію зворотного зв'язку, надаючи підприємству інформацію про рівень обслуговування, потреби ринку та можливі проблеми в системі поставок. Завдяки цьому вона слугує не лише каналом постачання, але й важливим інструментом адаптації виробництва до змін споживчого попиту та ринкової кон'юнктури.

Таким чином, збутова логістика - це не просто завершальний етап руху товару, а стратегічна ланка, яка забезпечує перетворення виробленої продукції на фактичний дохід підприємства та є критично важливою для досягнення його комерційного успіху [32, с. 442].

Збутова логістика має суттєвий економічний вплив на діяльність підприємства, оскільки безпосередньо пов'язана з формуванням доходів, задоволенням клієнтських очікувань і забезпеченням ефективного використання

ресурсів. Насамперед, вона відіграє ключову роль у підвищенні рівня клієнтського сервісу. Швидка, своєчасна і надійна доставка продукції, а також гнучкість у виконанні замовлень формують довіру споживачів, сприяють їхній лояльності та знижують ризик втрати клієнтів на користь конкурентів.

Водночас ефективна логістика збуту підсилює конкурентоспроможність продукції на ринку. Навіть за однакових характеристик товару, підприємство з досконалою логістикою має перевагу, оскільки здатне швидше реагувати на зміну попиту, оперативно виконувати поставки та забезпечувати кращий рівень обслуговування. Це створює додаткову вартість для клієнта без необхідності знижувати ціну.

Ще одним важливим економічним аспектом є вплив збутової логістики на загальні витрати підприємства. Раціональне планування транспортування, оптимізація маршрутів, зменшення витрат на зберігання та логістичну обробку дозволяють знижувати собівартість реалізованої продукції. Це забезпечує більш гнучку цінову політику та збільшує прибутковість підприємства.

Збутова логістика також прямо впливає на оборотність товарних запасів. Завдяки точному прогнозуванню попиту, ефективному управлінню відвантаженнями та взаємодії з клієнтами підприємство може скоротити час перебування продукції на складі, що знижує ризик псування, втрат або надлишкового нагромадження. Підвищення оборотності запасів означає швидше вивільнення коштів і зменшення потреби у додатковому фінансуванні [25, с. 328].

У комплексі ці фактори позитивно позначаються на фінансових результатах підприємства. Зниження логістичних витрат, зростання обсягів реалізації, поліпшення обслуговування клієнтів і швидке обертання капіталу забезпечують стабільність грошових потоків, рентабельність операцій та посилення позицій підприємства на ринку.

Ефективне управління логістикою збуту є важливим чинником забезпечення стабільного економічного зростання підприємства. Раціональна організація

логістичних процесів на етапі збуту дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням та обробкою замовлень, що безпосередньо впливає на зниження собівартості реалізованої продукції та, як наслідок, - на зростання прибутковості.

Крім економічного ефекту, грамотно налагоджена система збутової логістики значною мірою визначає рівень клієнтського задоволення. Своєчасна доставка, відповідність умовам договору, гнучке реагування на зміну потреб клієнтів і якісний сервіс формують довіру до підприємства та сприяють формуванню довгострокових відносин. Лояльні клієнти, у свою чергу, забезпечують повторні замовлення, знижують витрати на залучення нових споживачів та позитивно впливають на репутацію компанії на ринку [22, с. 214].

Також важливою перевагою ефективного логістичного менеджменту збуту є підвищення операційної гнучкості підприємства. Завдяки чіткій системі обміну інформацією, автоматизованим процесам обробки замовлень та інтеграції логістики з іншими функціональними підсистемами компанія може швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, коливань попиту, перебоїв у постачанні або логістичних викликів. Це дозволяє не лише утримувати конкурентні позиції, а й оперативно використовувати ринкові можливості.

Таким чином, ефективне управління логістикою збуту не лише забезпечує якісне обслуговування клієнтів, а й виступає одним із рушіїв загальної ефективності та стійкості підприємства.

1.2. Складові логістичного менеджменту в процесі збуту продукції

Успішна реалізація продукції на ринку неможлива без ефективного функціонування логістичного менеджменту, який охоплює сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на організацію збутового процесу. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, динаміки попиту та необхідності скорочення витрат

підприємства змушені забезпечувати чітко налагоджену роботу всіх логістичних елементів, пов'язаних зі збутом продукції [9, с. 206].

Система логістичного менеджменту в процесі збуту включає низку ключових складових - від обробки замовлень і управління запасами до транспортування, складування, інформаційного супроводу та внутрішньої координації. Кожна з цих ланок виконує свою функцію в загальному ланцюгу створення цінності для клієнта та визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей.

На рис. 2.2 представлені основні елементи логістичного менеджменту, що забезпечують ефективність збутової діяльності, їх роль, особливості організації та взаємозв'язок у межах єдиної логістичної системи підприємства.

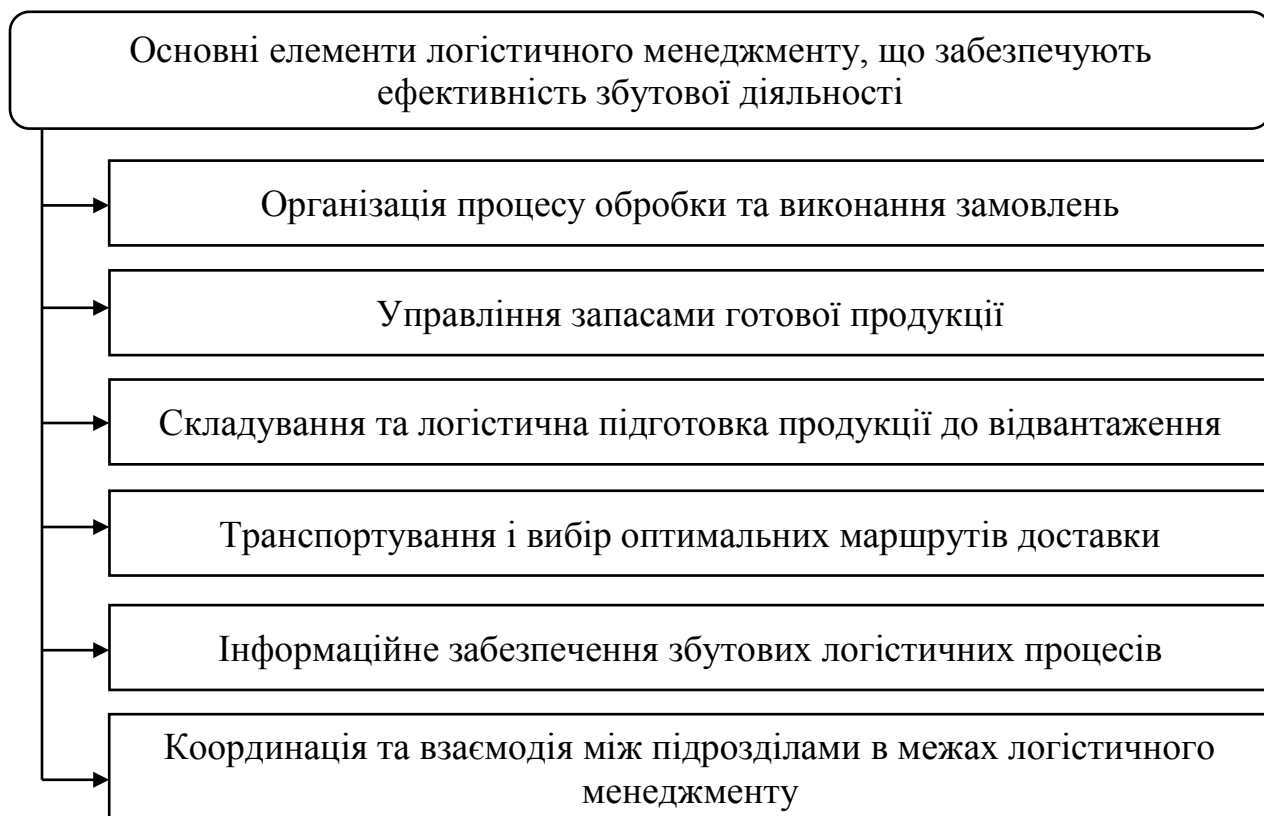


Рис. 2.2. Складові логістичного менеджменту в процесі збуту продукції

Процес обробки та виконання замовлень є вихідною ланкою збутової

логістики, що безпосередньо впливає на оперативність, точність і повноту задоволення споживчого попиту. Він охоплює сукупність логістичних і адміністративних дій, які починаються з моменту отримання замовлення від клієнта та завершуються фактичним постачанням продукції.

На початковому етапі обробки замовлення здійснюється перевірка наявності продукції на складі, узгодження умов постачання, формування рахунку та підтвердження термінів виконання. Надалі формуються відповідні логістичні документи (накладні, товарно-транспортні накладні, заявки на транспортування тощо), після чого замовлення передається в обробку - на комплектування, пакування і підготовку до відвантаження [42, с. 207].

Однією з найважливіших умов ефективності цього процесу є чітка взаємодія між підрозділами: відділом збуту, логістикою, складом, бухгалтерією та службою контролю. Порушення координації хоча б на одному з етапів може спричинити затримку постачання, невиконання договірних зобов'язань або навіть втрату замовлення.

Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують автоматизовані системи обробки замовлень (зокрема CRM- та ERP-рішення), які дозволяють значно скоротити час виконання замовлення, мінімізувати ризик помилок і забезпечити прозорість логістичних операцій. Висока швидкість реакції на запити клієнтів і надійність виконання замовлень формують лояльність споживачів і підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, ефективна організація процесу обробки та виконання замовлень є ключовою передумовою якісної збутової логістики та вагомим чинником загальної результативності логістичного менеджменту підприємства [4, с. 146].

Управління запасами готової продукції є однією з ключових функцій логістичного менеджменту у сфері збуту, оскільки саме запаси забезпечують безперервність відвантаження товару споживачеві. Грамотна організація цього

процесу дозволяє досягти балансу між мінімізацією витрат на зберігання та забезпеченням наявності достатніх товарних запасів для оперативного виконання замовлень.

Основне завдання управління запасами полягає у визначенні оптимального рівня продукції, що повинна зберігатися на складі, з урахуванням прогнозованого попиту, сезонних коливань, термінів виконання замовлень і логістичних витрат. Підприємства, які утримують надмірні запаси, стикаються з заморожуванням обігових коштів, збільшенням витрат на складські послуги, ризиками втрати товарного вигляду або морального старіння продукції. Натомість недостатній рівень запасів призводить до зривів поставок, втрати клієнтів і репутаційних ризиків.

Сучасний логістичний менеджмент активно застосовує різні моделі управління запасами - наприклад, системи just-in-time, min-max, метод ABC/XYZ-аналізу, моделі з фіксованим обсягом або інтервалом поповнення. Застосування програмного забезпечення (WMS, ERP) дозволяє автоматизувати контроль за рівнем запасів, вести оперативний облік, аналізувати попит у режимі реального часу та планувати постачання з урахуванням зміни ринкових умов [46, с. 201].

Ефективне управління запасами готової продукції сприяє підвищенню оборотності товарів, скороченню циклу постачання, зниженню логістичних витрат і загальному покращенню фінансових результатів підприємства. Воно також забезпечує високу швидкість реагування на зміну попиту та дозволяє зберігати стабільність постачань навіть за умов нестабільного ринку.

Складування готової продукції є важливою функціональною ланкою збутового логістичного процесу, яка забезпечує збереження товару, його доступність для формування замовлень і своєчасну підготовку до відвантаження. Від ефективності організації складського господарства залежить ритмічність реалізації, зниження логістичних витрат і задоволення потреб споживача.

Склади у системі збуту виконують не лише роль місця зберігання, а й перетворюються на повноцінні логістичні центри, де відбувається приймання,

сортування, комплектація, пакування та маркування продукції. Оптимальне розміщення продукції на складах, застосування принципів зонування та використання сучасних засобів механізації дозволяє прискорити обробку замовлень, мінімізувати час підготовки до відвантаження та зменшити ймовірність помилок.

Важливим етапом складської логістики є логістична підготовка товару до транспортування, яка включає належне пакування, маркування, перевірку супровідних документів і формування відвантажувальної одиниці. Якість виконання цих процедур безпосередньо впливає на збереження товару в процесі перевезення та на задоволення клієнта [16, с. 320].

Також необхідно враховувати значення впровадження автоматизованих систем складського обліку (WMS), які дозволяють контролювати переміщення товарів, визначати залишки, планувати розміщення продукції за принципами логістичної доцільності та вести статистику щодо ефективності використання складських площ.

Таким чином, складування та логістична підготовка до відвантаження - це не лише технічна складова, а важливий управлінський елемент логістичного менеджменту збуту, який забезпечує точність, своєчасність і якість реалізації продукції, а отже - впливає на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

Транспортування є однією з найвідповідальніших складових збутового логістичного процесу, оскільки саме на цьому етапі здійснюється фізичне переміщення продукції від підприємства до кінцевого споживача. Від правильно обраної транспортної стратегії, маршруту та виду перевезення залежить не лише швидкість доставки, а й рівень витрат, збереження якості продукції та дотримання договірних умов [40, с. 189].

Ключовим завданням логістичного менеджменту є організація транспортування таким чином, щоб забезпечити найкоротший шлях, мінімізувати час доставки і пов'язані витрати, водночас не порушуючи вимог до безпеки та умов

перевезення. Для цього використовуються логістичні моделі планування маршрутів, які враховують завантаженість доріг, вартість пального, тип продукції, географію споживачів та наявну інфраструктуру.

Вибір виду транспорту (автомобільного, залізничного, авіаційного, морського або комбінованого) залежить від характеристик продукції, терміновості доставки, обсягу партії та відстані. Для масової або регіональної дистрибуції найчастіше застосовуються автомобільні перевезення як найбільш гнучкий і доступний варіант. У той час як для далеких або міжнародних поставок можуть бути ефективнішими мультимодальні схеми [10, с. 78].

Особливу увагу в сучасному логістичному менеджменті приділяють використанню спеціалізованих ІТ-рішень (TMS - транспортних інформаційних систем), що дозволяють автоматизувати процеси планування маршрутів, моніторингу транспорту, обліку витрат, контролю за доставкою та взаємодії з перевізниками.

Раціональна організація транспортування дає змогу забезпечити високу якість логістичного сервісу, зменшити простой, уникнути додаткових витрат і підвищити загальну ефективність збутової логістики. Таким чином, транспортування виступає не просто механічною операцією, а стратегічним інструментом підвищення логістичної конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційне забезпечення є критично важливою складовою логістичного менеджменту, яка забезпечує оперативність, прозорість і керованість усіх процесів у системі збуту. Без якісного обміну інформацією між підрозділами підприємства, клієнтами та логістичними партнерами неможливо досягти високого рівня узгодженості дій і ефективної реалізації продукції [32, с. 441].

Основною функцією інформаційного забезпечення є підтримка безперервного потоку даних, що стосуються замовлень, залишків на складах, термінів доставки, логістичних витрат, маршрутів транспортування та стану виконання поставок. Завдяки цьому підприємство має змогу оперативно реагувати на зміну попиту,

коригувати логістичні плани, аналізувати ефективність логістичних операцій та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні системи автоматизації, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та WMS (Warehouse Management System), дозволяють об'єднати в єдину інформаційну платформу всі етапи логістичного процесу. Це забезпечує наскрізний контроль руху товарів - від моменту отримання замовлення до його виконання та фінального аналізу результатів. У режимі реального часу доступна інформація про залишки продукції, графіки поставок, статус кожного відвантаження, що суттєво підвищує якість логістичного сервісу.

Також значну роль відіграють цифрові канали комунікації з клієнтами, включаючи електронний документообіг, онлайн-замовлення, відстеження вантажу, інформування про терміни доставки тощо. Це не лише спрощує взаємодію з покупцями, а й підвищує їхню задоволеність.

Ефективне інформаційне забезпечення створює основу для впровадження принципів логістики 4.0, орієнтованої на цифровізацію та інтеграцію ланцюгів постачання. Саме інформація виступає «нервовою системою» логістики, яка дозволяє гнучко управляти процесами, швидко реагувати на зміни середовища та забезпечувати конкурентні переваги в збутовій діяльності підприємства [2, с. 162].

Ефективне функціонування логістичного менеджменту збутової діяльності неможливе без тісної взаємодії між усіма підрозділами підприємства. Успішне виконання збутових логістичних операцій вимагає чіткої координації дій між відділом збуту, логістичним підрозділом, складом, фінансово-економічною службою, маркетингом і постачанням. Усі ці структурні елементи повинні діяти узгоджено, як єдиний механізм, орієнтований на задоволення потреб кінцевого споживача.

Особливо важливим є взаємозв'язок між логістикою і відділом збуту: на основі замовлень клієнтів формуються логістичні завдання, розподіляються ресурси, визначаються пріоритети постачань. Водночас маркетинговий підрозділ надає

інформацію щодо прогнозованого попиту, що дозволяє логістам готуватися до пікових навантажень. Фінансова служба контролює витрати на транспортування, складування та логістичні послуги, сприяючи раціональному використанню ресурсів (рис. 2.3).

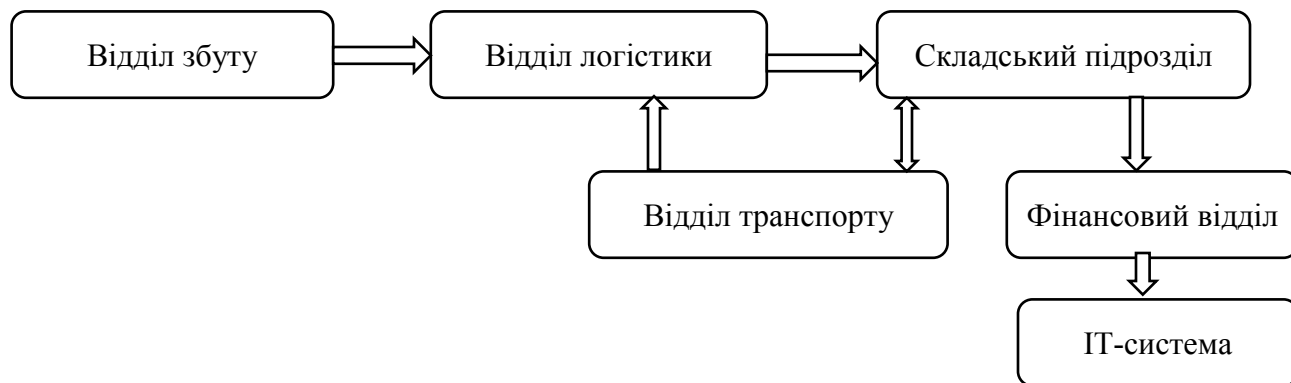


Рис. 2.3. Взаємодія підрозділів у системі логістичного менеджменту збуту

Злагоджена взаємодія між підрозділами можлива лише за умови впровадження єдиної інформаційної системи управління, де всі учасники процесу мають доступ до актуальних даних щодо замовлень, залишків, транспорту, термінів і фінансів. Такі системи дозволяють усунути дублювання функцій, уникнути затримок і забезпечити наскрізну прозорість процесів [11, с. 35].

Важливу роль у координації відіграє логістичний менеджер або логістичний координатор, який контролює виконання замовлень, узгоджує дії між підрозділами, вирішує конфліктні ситуації, оптимізує потоки інформації та ресурсів. Його функція - забезпечити безперервність, узгодженість і результативність логістичного ланцюга.

Таким чином, координація між підрозділами - це не допоміжна функція, а стратегічний чинник успіху логістичного менеджменту, який дозволяє реалізовувати збутову політику підприємства з мінімальними витратами, максимальною якістю та високою швидкістю реагування на запити ринку.

1.3. Трансформація логістичних стратегій торговельних підприємств в умовах воєнного стану

У реаліях глобалізованого світу збройні конфлікти суттєво змінюють функціонування логістичних систем, особливо у сфері роздрібної торгівлі. Військові дії не лише руйнують усталені канали постачання, а й породжують нові загрози та виклики, що безпосередньо впливають на собівартість і продуктивність логістичних операцій. У таких умовах компаніям недостатньо реагувати на поточні збої – необхідно переглядати й адаптувати свої логістичні підходи відповідно до нових, нестабільних обставин.

Військові події призводять до суттєвого зростання логістичних витрат, зокрема через подорожчання пального – одного з головних ресурсів для транспортування. Окрім цього, збільшуються ризики, пов'язані з перевезенням, що тягне за собою зростання витрат на страхування та заходи з безпеки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трансформація логістичних витрат в умовах воєнного стану в Україні

Сфера логістики	Основні наслідки збройного конфлікту
Морські перевезення	Заблоковані українські порти через агресію з боку РФ спричинили серйозні втрати для економіки, оскільки саме цей канал був основним для експорту до початку війни
Залізничний транспорт	Обсяги вантажоперевезень впали на 65,3 % у 2022 році, що викликало підвищення тарифів на перевезення до 70 %, з подальшим коригуванням до 30 %
Автомобільні перевезення	Попит на автотранспорт зріс як на альтернативу, але він обмежений через слабку інфраструктуру прикордонних пунктів і значне підвищення загальних логістичних витрат
Авіаперевезення	Повітряний простір України закритий для цивільної авіації; зруйновано більшість цивільних аеродромів (12 з 19), що зробило цей вид транспорту повністю недоступним

У контексті воєнного конфлікту суттєвого значення набувають додаткові витрати, пов'язані з вимушеною зміною логістичних маршрутів через бойові дії, руйнування інфраструктури та недоступність традиційних шляхів транспортування.

Такі зміни призводять до підвищення логістичних витрат і ускладнюють планування поставок, що створює фінансовий тиск на підприємства роздрібною торгівлі.

Усі ці обставини змушують компанії шукати нові можливості для зниження витрат, оптимізації логістичних процесів та впровадження ефективного управління ризиками. Зростає потреба у гнучких логістичних стратегіях, здатних швидко адаптуватися до нестабільного середовища.

Окремої уваги заслуговує ситуація, що склалася наприкінці 2023 року на польсько-українському кордоні: масові блокування з боку польських перевізників та фермерів спричинили затримки в доставках, порушення логістичних графіків та суттєве збільшення супутніх витрат.

Загалом, поточна ситуація демонструє масштабні трансформації, яких зазнала логістична система України. Порушення звичних маршрутів, зростання витрат і зниження ефективності транспортування вимагають від підприємств постійного аналізу ризиків, оперативного реагування на зміни та підготовки до непередбачуваних сценаріїв з метою збереження безперервності бізнес-процесів і конкурентоспроможності [23, с. 136].

У нинішніх умовах підприємства змушені впроваджувати нові, а іноді й нестандартні підходи для забезпечення стійкості та безперервності поставок. До пріоритетних напрямів адаптації можна віднести перегляд і оновлення комерційної стратегії, активне впровадження сучасних технологічних рішень – таких як блокчейн, роботизація, автоматизовані логістичні системи та аналітика великих обсягів даних.

Важливим також стає посилення ролі складської логістики та ефективного управління запасами, що дає змогу реагувати на перебої в постачанні та непередбачувані зміни попиту. Гнучкість логістичних систем, розробка цілісних моделей управління ризиками та сценарних планів на випадок криз – критично необхідні для забезпечення стабільної роботи.

Крім того, дедалі важливішим стає формування нових зв'язків з

альтернативними постачальниками та логістичними провайдерами, а також створення довгострокових партнерств у межах ланцюга постачання. Паралельно з цим підвищується увага до соціальної та етичної відповідальності бізнесу, що є важливим фактором довіри споживачів та партнерів у кризових умовах (рис. 2.4).

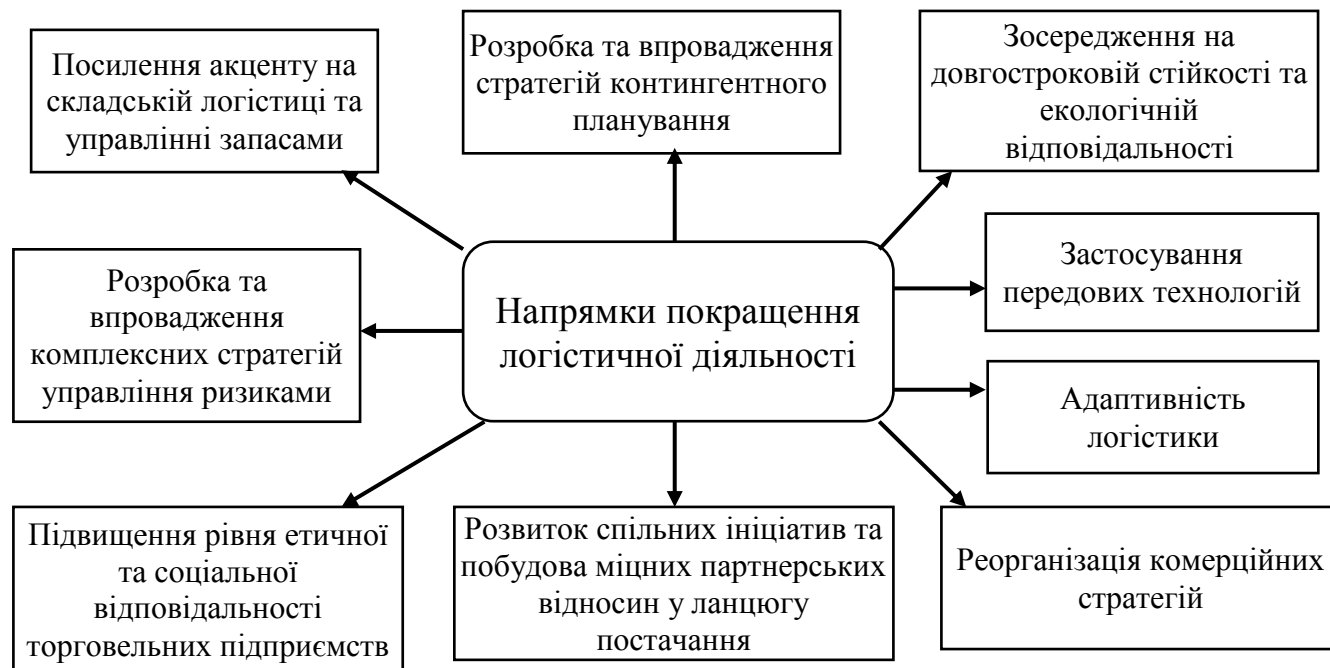


Рис. 2.4. Комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності в умовах нестабільного середовища

На рис. 2.4 представлено узагальнену схему основних напрямів та стратегій, реалізація яких спрямована на покращення логістичної діяльності підприємств в умовах підвищеної нестабільності та ризику. Запропоновані шляхи відображають необхідність комплексного підходу до управління логістикою в умовах порушення традиційних ланцюгів постачання, зростання витрат та зниження передбачуваності зовнішнього середовища.

Серед ключових напрямів виділяються:

– посилення складської логістики та управління запасами, що забезпечує

гнучкість і оперативність у виконанні замовлень;

- впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація, блокчейн, системи прогнозування, що підвищують ефективність управління логістичними процесами;

- розробка стратегій контингентного планування для підготовки до можливих дестабілізуючих сценаріїв;

- побудова систем управління ризиками, що передбачає виявлення, оцінку і мінімізацію логістичних загроз;

- інтеграція принципів сталого розвитку, яка проявляється в орієнтації на екологічну відповідальність та довгострокову стійкість логістичних систем [35, с. 92].

Також особливу увагу слід приділяти переосмисленню комерційних стратегій, розширенню партнерської взаємодії в межах ланцюга постачання, підвищенню етичної та соціальної відповідальності, а також підвищенню адаптивності логістики до змін середовища.

Комплексне впровадження наведених стратегій дозволяє не лише стабілізувати логістичні процеси в умовах воєнного або економічного ризику, а й створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Розглянемо кожен напрямок окремо.

I. Перегляд і трансформація комерційних підходів.

У ситуації воєнної нестабільності підприємства змушені радикально змінювати свої бізнес-моделі через непередбачувані зовнішні обставини та порушення функціонування ринку. Особливої уваги потребують стратегії у сфері постачання, логістики та реалізації продукції. Пошук нових рішень часто передбачає орієнтацію на локальних постачальників, скорочення логістичних ланцюгів і їхню спрощену структуру.

Такі зміни дозволяють знизити рівень логістичних загроз, підвищити

адаптивність підприємства до коливань попиту та забезпечити більшу ефективність в управлінні матеріальними потоками. Крім цього, процес трансформації може включати впровадження сучасних управлінських технологій, зміну внутрішньої організації операційної діяльності та зміцнення ділових зв'язків з регіональними контрагентами й цільовими групами споживачів.

В умовах сучасної глобальної нестабільності, зокрема під впливом збройних конфліктів, технологічні інновації набувають вирішального значення для підвищення ефективності та збереження конкурентних позицій бізнесу. Інтеграція цифрових рішень – таких як автоматизовані системи управління, блокчейн, робототехніка та аналітика великих даних – суттєво змінює підходи до організації логістичних процесів.

Застосування автоматизації та роботизованих рішень дозволяє значно прискорити обробку замовлень, покращити контроль за залишками продукції та мінімізувати вплив людського чинника. Прикладом є діяльність компанії «Нова пошта», яка успішно впровадила робототехніку українського виробника Deus Robots на власних сортувальних терміналах. У результаті продуктивність і точність сортування зросли на 30 %, що дозволило зменшити навантаження на персонал і підвищити стабільність операцій [28, с. 131].

Використання блокчейн-технологій у логістиці сприяє створенню захищеної, прозорої та послідовної системи обліку, що підвищує довіру між учасниками ланцюга постачання та гарантує цілісність інформації на всіх етапах переміщення товару.

Аналіз великих даних забезпечує глибший погляд на споживчу поведінку, динаміку ринку та продуктивність логістичних операцій. На основі таких даних підприємства можуть ефективно прогнозувати попит, зменшувати надлишкові запаси та оперативно адаптуватися до змін у середовищі.

Таким чином, впровадження зазначених технологій не лише оптимізує логістичні функції, а й створює основу для довгострокового зростання бізнесу,

підвищує надійність і швидкість доставки, а також розширює стратегічні можливості підприємств у мінливому середовищі. Досвід міжнародних компаній підтверджує ефективність такого підходу.

У відповідь на порушення стабільності постачання та коливання попиту підприємства нерідко вдаються до нарощування обсягів товарних запасів як інструменту зниження ризиків дефіциту або затримок. Хоча такий підхід дозволяє забезпечити більшу гнучкість у задоволенні попиту, він одночасно призводить до збільшення витрат, пов'язаних з утриманням, обліком і управлінням запасами. За таких умов важливого значення набуває складська логістика, яка потребує точного прогнозування, впровадження сучасних систем управління та раціоналізації складських операцій [35, с. 92].

Зі зростанням обсягів запасів зростає й потреба в суворому дотриманні умов зберігання, своєчасній ротації продукції та підвищенні ефективності внутрішньої логістики складу. Підприємства, які розглядають можливість розширення складських потужностей, мають враховувати не лише витрати на нові площі, а й необхідність інвестування у високотехнологічні рішення для автоматизації процесів.

Інтеграція сучасних ІТ-рішень – таких як системи відстеження товарних залишків у реальному часі, автоматизовані модулі обліку та аналітики – дає змогу не лише зменшити витрати на зберігання, а й підвищити точність у прогнозуванні, прискорити обробку замовлень та забезпечити своєчасне виконання логістичних зобов'язань.

Таким чином, складська логістика перетворюється з другорядної функції на стратегічний елемент логістичного менеджменту, що прямо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства та рівень обслуговування клієнтів.

У період воєнних дій формування та реалізація комплексних підходів до управління ризиками набуває критичного значення для забезпечення безперервності функціонування підприємств. Такий процес передбачає не лише ідентифікацію можливих загроз і їхню оцінку, а й розроблення дієвих механізмів реагування на

надзвичайні події. Одним із ключових інструментів у межах цих стратегій є страхування вантажів і транспортних засобів, що дозволяє компенсувати втрати у разі їх пошкодження або знищення.

Успішне управління ризиками базується на ретельному аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що можуть впливати на діяльність підприємства. До таких чинників належать політична нестабільність, нормативно-правові зміни, ринкові коливання, а також фізичні загрози, пов'язані з інфраструктурою та ланцюгами постачання. У цьому контексті стратегія має бути максимально адаптивною, здатною до оперативного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Ключовими компонентами ефективної системи управління ризиками виступають резервне планування, створення ресурсної бази для оперативного відновлення бізнес-процесів, а також розробка й підтримка інструментів раннього виявлення загроз. Постійний моніторинг зовнішніх подій, взаємодія між функціональними підрозділами та підключення цифрових рішень є важливою передумовою оперативності реагування.

Не менш важливою є побудова тісної співпраці з постачальниками та іншими учасниками логістичного ланцюга. Обмін актуальною інформацією, координація дій у кризових ситуаціях та спільне планування дозволяють знизити ризики для окремих компаній і підвищити загальну надійність постачального ланцюга. Управління ризиками в умовах війни потребує стратегічного мислення, високої організаційної гнучкості та постійного вдосконалення інструментів, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до складних викликів і підтримувати стійкість у нестабільному середовищі.

В умовах високої турбулентності ринку, зокрема під час воєнних конфліктів, здатність підприємства до оперативного пристосування логістичних процесів стає визначальним чинником ефективності та життєздатності бізнесу. Адаптивність логістики передбачає гнучке реагування на зміну умов постачання, ринкової ситуації, транспортної доступності та інших критичних факторів, що впливають на

функціонування ланцюгів постачання [35, с. 93].

Гнучкість у логістиці не обмежується зміною маршрутів або виду транспорту. Вона охоплює широкий спектр дій: від оперативного коригування графіків поставок та управління залишками до формування альтернативних каналів постачання і залучення нових контрагентів. Важливим компонентом адаптивного підходу є інтеграція сучасних інформаційних систем, які забезпечують швидкий обмін даними, контроль логістичних показників у реальному часі та підтримку процесів ухвалення рішень.

Ефективна адаптація логістичних функцій потребує формування стратегії гнучкого планування, що передбачає розробку сценаріїв реагування на кризові ситуації. До таких заходів належить диверсифікація джерел постачання, оптимізація логістичної інфраструктури, створення резервних маршрутів і наявність оперативного плану дій на випадок збоїв у транспортній або інфраструктурній мережі.

Зокрема, важливо проводити системний аналіз потенційних загроз у ланцюгах постачання, таких як політична нестабільність, природні катастрофи, кіберінциденти чи технічні збої. Такий підхід дозволяє завчасно сформувати ресурсну базу для реагування на непередбачені обставини, забезпечити швидке перенаправлення поставок, організувати заміну постачальників та підтримати оперативність і безперервність бізнес-процесів.

Крім того, планування на випадок надзвичайних ситуацій має включати розробку чітких протоколів мобілізації персоналу, перерозподілу матеріальних ресурсів та адаптації внутрішніх процедур до нових умов. Таким чином, високий рівень логістичної адаптивності дозволяє підприємствам не лише ефективно долати сучасні виклики, а й зміцнювати свою конкурентну позицію на тлі невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища.

В умовах збройного конфлікту особливої ваги набуває консолідація зусиль між усіма учасниками логістичного ланцюга. Ефективна співпраця передбачає не лише

координацію дій, а й спільне стратегічне планування, яке може охоплювати об'єднання ресурсів, узгодження логістичних рішень та відкритий обмін критично важливою інформацією.

Спільна діяльність в рамках ланцюга постачання охоплює широкий спектр ініціатив – від узгодженого прогнозування та планування поставок до колективного вирішення проблем, пов'язаних із порушенням транспортної інфраструктури, зміною попиту або обмеженим доступом до ресурсів. Одним із дієвих механізмів забезпечення такої співпраці є створення інтегрованих цифрових платформ, що дозволяють учасникам логістичного ланцюга оперативно обмінюватися інформацією, синхронізувати операційні рішення та своєчасно реагувати на зовнішні виклики.

Проте така співпраця неможлива без формування атмосфери довіри, що передбачає прозорість взаємодії, узгодженість цілей і взаємне прийняття компромісних рішень. Надзвичайно важливою умовою ефективного партнерства є встановлення чітких правил, механізмів відповідальності та форм комунікації, що сприяють стійкості та передбачуваності у відносинах між сторонами [23, с. 137].

У кризовому середовищі, зокрема у воєнний час, тісна кооперація між учасниками логістичних систем створює додаткові переваги – дозволяє знижувати витрати, швидше знаходити нестандартні рішення, забезпечувати оперативне перепрофілювання логістичних потоків та підвищувати гнучкість постачального ланцюга. Таким чином, формування довгострокових, надійних партнерських зв'язків є не лише реакцією на загрози, а й стратегічним напрямом підвищення ефективності логістики в умовах підвищених ризиків і невизначеності.

В умовах збройної агресії Російської Федерації, коли національна економіка перебуває в стані глибокої турбулентності, а екологічні ризики посилюються, пріоритетність інвестицій у сталий розвиток суттєво зростає. Для підприємств це означає не лише необхідність забезпечення операційної стійкості, а й формування довгострокової екологічної та соціальної відповідальності.

Сталий розвиток у логістиці й виробництві передбачає цілісне впровадження інноваційних рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля. До таких заходів належать:

- інтеграція екологічно чистих технологій у логістичні та виробничі процеси;
- використання відновлюваних джерел енергії як основи енергозабезпечення;
- раціоналізація використання природних ресурсів через оптимізацію процесів;
- зменшення викидів парникових газів і зниження вуглецевого сліду;
- вибір надійних постачальників, які поділяють принципи сталого розвитку;
- запровадження внутрішніх стандартів екологічного контролю та ресурсоефективності;
- підвищення енергоефективності шляхом цифровізації й автоматизації контролю за споживанням енергії та води;
- участь у соціальних проєктах, які сприяють екологічній просвіті, допомозі постраждалим та підтримці громад [35, с. 93].

В умовах воєнної загрози, коли соціальні системи та інфраструктура зазнають руйнування, бізнес отримує унікальну можливість продемонструвати свою роль як відповідального суспільного інституту. Участь у відновленні об'єктів критичної інфраструктури, підтримка постраждалих громад, залучення до гуманітарних ініціатив – усе це є не лише проявом корпоративної солідарності, а й інструментом підвищення рівня довіри з боку суспільства.

Інтеграція принципів сталого розвитку в управлінські та операційні процеси дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й формувати стійкі, соціально відповідальні бізнес-моделі. У результаті це сприяє створенню позитивного іміджу компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та сталому соціально-економічному розвитку регіонів, у яких вона функціонує.

У контексті повномасштабної війни зростає необхідність трансформації підходів до ведення бізнесу в бік посилення соціальної відповідальності. Торговельні компанії, як і представники інших галузей, мають впроваджувати

практики, що сприяють соціальному добробуту. Йдеться, зокрема, про підтримку місцевих ініціатив, інвестування в розвиток громад, створення безпечного та етичного трудового середовища, а також про активну участь у покращенні якості життя населення.

Важливою складовою такого підходу є забезпечення відкритості та прозорості бізнес-процесів, особливо в логістиці. Це дозволяє формувати довіру з боку споживачів, партнерів і громади, демонструючи прихильність до принципів справедливості, екологічної відповідальності та сталого розвитку. Такий підхід охоплює не лише зовнішні соціальні ініціативи, а й глибоку внутрішню перебудову управлінських практик відповідно до вимог сучасної етики та екологічної стійкості.

У воєнних умовах торговельні підприємства стикаються з безпрецедентними труднощами у сфері логістики: порушення ланцюгів постачання, інфраструктурні обмеження, високі ризики та нестабільність ринку. З огляду на це, традиційні підходи до управління логістикою потребують негайного перегляду. Від підприємств вимагається не лише технічна адаптація, а й стратегічне переосмислення всієї логістичної системи у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Успішне функціонування у таких обставинах базується на здатності до гнучкого планування, оперативного прийняття рішень, адаптивності до нових технологій та здатності інтегрувати інновації в управлінські процеси. Водночас підвищується потреба в оновленні стратегічних орієнтирів підприємства.

Серед пріоритетних напрямів, які слід інтегрувати в діяльність торговельних компаній в умовах війни, варто виділити: актуалізацію комерційної стратегії; впровадження системного управління ризиками; застосування підходів контингентного планування; посилення гнучкості логістичних процесів; цифровізацію логістичних і управлінських функцій; інвестування у напрями сталого розвитку; розвиток корпоративної соціальної та етичної відповідальності.

Крім того, виникає об'єктивна необхідність формування нової методології

оцінки логістичних витрат, яка б враховувала змінність середовища, необхідність адаптації до нестабільних умов, інтеграцію сучасних технологій та ефективне використання ресурсів. Такий підхід дозволить забезпечити операційну стійкість, підвищити ефективність управління й забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРК»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «АРК»

ТОВ «АРК» – це багатoproфільна комерційна структура, що працює на перетині сфери оптової торгівлі, орендних відносин та посередницьких послуг. Розміщене у місті Дніпро, підприємство функціонує в регіоні з розвиненою інфраструктурою, що створює передумови для ефективної логістики, забезпечує доступ до широкого кола клієнтів та партнерів, а також сприяє інтеграції у галузеві ринки технічного та комерційного обладнання.

Основні види діяльності охоплюють торгівлю широким асортиментом продукції без вузької спеціалізації, здійснення посередництва в реалізації машинобудівної техніки та обладнання, а також оптову дистрибуцію різноманітного устаткування. Окрему нішу займає управління нерухомістю, що включає як оренду власних або орендованих об'єктів, так і забезпечення їх функціонування відповідно до сучасних комерційних стандартів.

Організаційна модель підприємства побудована відповідно до законодавчих вимог, що регламентують діяльність господарських товариств в Україні, включаючи податкові норми, положення щодо оренди та операції з основними засобами. В умовах високої конкуренції ТОВ «АРК» зосереджує зусилля на розвитку партнерських відносин із промисловими підприємствами, логістичними операторами та іншими комерційними структурами. Ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на ринкові виклики, впроваджувати інноваційні рішення в управлінські процеси та забезпечувати стабільну якість послуг.

Раціональне використання активів – ключовий чинник забезпечення

економічної ефективності діяльності будь-якого підприємства. У таблиці наведено інтегровані показники, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно ТОВ «АРК» використовує свої основні та оборотні засоби протягом 2022–2024 років. Аналіз охоплює як вартісні характеристики ресурсів, так і показники фондовіддачі, фондоемності, оборотності, рентабельності, що дає можливість комплексно оцінити рівень організації фінансово-господарського процесу на підприємстві.

Таблиця 2.1

**Комплексні показники використання основних та поточних засобів у діяльності
ТОВ «АРК»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн.	1178,0	1342,0	1347,0	169,0	14,35
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	1556,5	2005,0	1923,0	366,5	23,55
Обсяг ОЗ на одного працівника, тис. грн/особу	130,9	167,8	168,4	37,5	28,64
Доходність основних засобів, грн./грн.	5,66	6,14	8,35	2,69	47,42
Фондоемність виробництва, грн./грн.	0,177	0,163	0,120	-0,057	-32,17
Оборотність оборотних активів, коеф.	4,29	4,11	5,85	1,56	36,44
Період одного повного обігу поточних активів, днів	85,2	88,8	62,4	-22,7	-26,71
Співвідношення оборотних і основних засобів, грн./грн.	1,32	1,49	1,43	0,11	8,05
Коефіцієнт прибутковості активів, %	20,11	2,03	72,60	52,49	X

У 2022–2024 роках у ТОВ «АРК» спостерігається стійке зростання середньорічної балансової вартості основних засобів – із 1178,0 тис. грн до 1347,0 тис. грн (+14,35%). Це свідчить про оновлення або розширення виробничих потужностей. Одночасно вартість оборотного капіталу збільшилась на 366,5 тис. грн (+23,55%), досягнувши 1923,0 тис. грн, що свідчить про розширення операційної діяльності та потребу в більшій кількості обігових ресурсів.

Обсяг основних засобів на одного працівника зріс із 130,9 до 168,4 тис. грн, тобто на 37,5 тис. грн або 28,64%, що свідчить про покращення матеріально-

технічного забезпечення праці. Показник доходності основних засобів, який характеризує ефективність їх використання, значно зріс: із 5,66 грн у 2022 році до 8,35 грн у 2024 році, що становить приріст на 47,42%. Це означає, що кожна гривня вкладених у основні засоби в 2024 році приносила понад 8 гривень доходу, що є свідченням високої продуктивності ресурсів.

Показник фондоемності знизився з 0,177 грн/грн до 0,120 грн/грн (–32,17%), що підтверджує зменшення капіталомісткості продукції – підприємство отримує більший дохід за менших витрат основних засобів. Паралельно коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс із 4,29 до 5,85 (+36,44%), що свідчить про прискорення обігу поточних активів. Це підтверджується і скороченням періоду одного повного обігу з 85,2 до 62,4 днів (–26,71%).

Співвідношення між оборотними та основними засобами змінилось несуттєво – з 1,32 до 1,43 грн/грн (+8,05%), що є прийнятним рівнем балансування активів. Найбільш вражаючою є динаміка коефіцієнта прибутковості активів, який зріс з 20,11% до 72,60%, тобто більш ніж у 3,6 рази. Такий стрибок рентабельності свідчить про значне підвищення загальної ефективності використання ресурсної бази.

Загалом, аналіз засвідчує, що підприємству вдалося досягти високої результативності за рахунок покращення інтенсивності та економічної доцільності використання як основних, так і оборотних засобів. Такі тенденції формують фінансову стабільність та створюють передумови для стійкого розвитку ТОВ «АРК» у середньостроковій перспективі.

Ефективність використання трудових ресурсів і організація системи оплати праці є визначальними чинниками успішності будь-якого підприємства. Таблиця 2.2 містить комплекс показників, що дозволяють оцінити рівень продуктивності праці, фінансового забезпечення персоналу, співвідношення результатів трудової діяльності та витрат на неї в динаміці трьох років. Аналіз здійснюється за такими параметрами, як чисельність персоналу, фонд оплати праці, виробіток, прибуток на

працівника, середня заробітна плата тощо. Це дозволяє не лише виявити тенденції, але й оцінити управлінську ефективність кадрової політики ТОВ «АРК» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.2

Показники продуктивності праці та оплати персоналу ТОВ «АРК»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб.	9	8	8	-1	-11,11
Відпрацьований робочий час, люд.-год.	12117,6	13404,8	13680,0	1562,4	12,89
Сумарні витрати на заробітну плату, тис. грн.	1589,0	1836,0	2045,0	456,0	28,70
Валовий дохід на одного працівника, тис. грн.	741,2	1030,6	1405,6	664,4	89,64
Валовий дохід на 1 людину-годину, грн.	550,5	615,1	822,0	271,5	49,31
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн.	30,6	4,3	148,4	117,8	385,59
Чистий прибуток на 1 людину-годину, грн.	22,7	2,5	86,8	64,1	282,34
Місячна зарплата працівника в середньому, грн.	14713,0	19125,0	21302,1	6589,1	44,78
Середньогодинна ставка заробітної плати, грн/люд.-год.	131,1	137,0	149,5	18,4	14,00

У період 2022–2024 років ТОВ «АРК» продемонструвало позитивну динаміку зростання продуктивності праці та фінансової віддачі від трудових ресурсів, незважаючи на скорочення чисельності персоналу на одну особу (з 9 до 8 працівників, що становить –11,11%). Загальний обсяг відпрацьованого робочого часу збільшився на 12,89% – з 12 117,6 до 13 680,0 людину-годин, що свідчить про підвищення інтенсивності праці та раціональне навантаження на персонал.

Сумарні витрати на заробітну плату зросли з 1589,0 тис. грн до 2045,0 тис. грн (+28,7%). При цьому середньомісячна заробітна плата працівника зросла на 44,78% і становила 21 302,1 грн у 2024 році проти 14 713,0 грн у 2022 році. Середньогодинна ставка зросла з 131,1 грн до 149,5 грн (+14,0%), що вказує на поступове зростання

вартості праці та, ймовірно, перегляд мотиваційної політики.

Найяскравіші зрушення зафіксовано у продуктивності праці. Валовий дохід на одного працівника зріс з 741,2 до 1405,6 тис. грн (+89,64%), а на 1 людину-годину – з 550,5 до 822,0 грн (+49,31%). Ці показники підтверджують ефективне використання робочого часу та зростання віддачі від працівників.

Особливо показовим є приріст чистого прибутку на одного працівника – з 30,6 тис. грн до 148,4 тис. грн, що становить +117,8 тис. грн або +385,59%. Аналогічна динаміка спостерігається і для прибутку на одну людину-годину, який зріс у 3,8 рази – з 22,7 грн до 86,8 грн (+282,34%). Це свідчить про значне покращення фінансової віддачі кожної одиниці праці та загальну економічну ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, ТОВ «АРК» продемонструвало високу адаптивність до сучасних викликів, оптимізувавши чисельність персоналу та одночасно суттєво підвищивши продуктивність праці, дохідність і рентабельність трудових ресурсів. Отримані результати свідчать про ефективну реалізацію кадрової стратегії, орієнтованої на результативність, мотивацію та підвищення економічної цінності праці кожного працівника.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства виступають важливим показником не лише його ринкової стійкості, а й ефективності використання ресурсів та організаційної політики управління. У табл. 2.3 наведено основні показники, що відображають дохідність, витратність, прибутковість, а також взаємозв'язок фінансових та кадрових ресурсів ТОВ «АРК» за 2022–2024 роки. Дослідження охоплює сукупний дохід від основної діяльності, витрати на господарську діяльність та чистий фінансовий результат, що дозволяє оцінити зміни в ефективності підприємства, відображені як у абсолютних, так і у відносних величинах. При цьому аналіз змін чисельності персоналу, фонду заробітної плати, виробітку на одного працівника та інших показників спрямований на комплексну оцінку взаємозв'язку економічної діяльності та кадрової політики. Аналіз фінансово-

економічних результатів діяльності ТОВ «АРК» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення ключових показників. Сукупний дохід від основної діяльності зріс з 6671 тис. грн у 2022 році до 11245 тис. грн у 2024 році, що означає абсолютне зростання на 4574 тис. грн або 68,57% від базового рівня. Це свідчить про успішну реалізацію стратегій з розвитку основного бізнесу та збільшення обсягів продажу товарів або послуг.

Таблиця 2.3

Загальні підсумки господарської діяльності ТОВ «АРК» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне, %
Дохід підприємства за вирахуванням податків, тис. грн.	6671	8245	11245	4574	68,57
Поточні виробничі витрати, тис. грн.:	6396	8211	10058	3662	57,25
Прибуток після оподаткування, тис. грн.	275	34	1187	912	331,64
Штатна чисельність працівників, осіб	9	8	8	-1	-11,11
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1589	1836	2045	456	28,70
Виробіток на одного працівника, тис. грн./особу	741,2	1030,6	1405,6	664,4	89,64
Річні нарахування на 1 працівника, тис. грн./особу	176,6	229,5	255,6	79,1	44,78
Середньорічний обсяг основного капіталу, тис. грн.	1178	1342	1347	169	14,35
Забезпеченість працівників основними засобами, тис. грн./особу	130,9	167,8	168,4	37,5	28,64
Віддача основних засобів, грн./грн.	5,66	6,14	8,35	2,69	47,42
Прибутковість активів, %	20,11	2,03	72,60	52,49 в.п.	x
Загальний рівень прибутковості, %	4,30	0,41	11,80	7,50 в.п.	x

При цьому витрати на господарську діяльність також зросли, з 6396 тис. грн у 2022 році до 10058 тис. грн у 2024 році – приріст на 3662 тис. грн або 57,25%. Зростання витрат пояснюється розширенням виробничої діяльності та підвищенням витрат на функціонування підприємства, однак зростання чистого фінансового результату є особливо позитивним показником. Чистий прибуток збільшився з 275 тис. грн до 1187 тис. грн, що представляє абсолютне зростання на 912 тис. грн або

приріст понад 331,64%.

Взаємозв'язок фінансових показників із кадровим потенціалом теж є важливим: середня кількість персоналу трохи скоротилася (з 9 до 8 осіб, -11,11%), тоді як показники виробітку на одного працівника (з 741,22 до 1405,63 тис. грн) та річних нарахувань (з 176,56 до 255,63 тис. грн) значно зросли, що свідчить про зростання продуктивності праці. Також зберіглася позитивна динаміка у показниках фондового забезпечення: балансова вартість основних засобів у середньому за рік зросла з 1178 до 1347 тис. грн, а фондоозброєність персоналу – з 130,9 до 168,4 тис. грн (з приростом 28,64%). Підвищення рівня технічного оснащення (від 5,66 до 8,35 грн/грн, приріст на 47,42%) свідчить про оптимізацію використання базових ресурсів.

Важливими є також показники рентабельності. Рентабельність загального капіталу і господарювання демонструють суттєве зростання, що може свідчити про більш ефективне використання інвестиційного потенціалу підприємства. Хоч показники рентабельності представлені як відносні, їх зростання (з 20,11% до 72,60% для загального капіталу та з 4,30% до 11,80% для господарювання) вказує на значне покращення фінансової ефективності роботи ТОВ «АРК».

Загалом, представлені дані відображають позитивну динаміку, яка свідчить про зростання економічної ефективності діяльності ТОВ «АРК». Збільшення доходності та прибутковості, поряд із оптимізацією витрат та підвищенням продуктивності, створюють міцну основу для подальшого розвитку підприємства та успішного впровадження стратегічних рішень в управлінні.

2.2. Організація та функціонування системи збутової логістики на підприємстві

Логістична інфраструктура є однією з ключових складових, що визначають ефективність збутової діяльності підприємства. Для ТОВ «АРК», як малого, але

диверсифікованого суб'єкта господарювання, забезпечення гнучкості й надійності логістичних процесів є особливо важливим у сучасних економічних умовах.

У межах логістичної системи ТОВ «АРК» основними фізичними елементами інфраструктури виступають транспортні засоби та складські потужності (табл. 2.4). На балансі підприємства знаходяться два автомобілі, які використовуються для транспортування товарів до споживачів або партнерів. Така кількість транспортних одиниць є оптимальною для діючих обсягів збутової діяльності компанії, з огляду на характер вантажів та частоту відвантажень. Власний транспорт дозволяє підприємству оперативно реагувати на замовлення клієнтів, забезпечувати контроль якості доставки, зменшувати залежність від зовнішніх перевізників і тим самим підвищувати надійність логістичних послуг.

Таблиця 2.4

Характеристика логістичної інфраструктури ТОВ «АРК»

Елемент інфраструктури	Кількість / Площа / Характеристика	Функціональне призначення
Автомобілі (власні транспортні засоби)	2 одиниці	Доставка товарів до клієнтів, забезпечення оперативної логістики
Складське приміщення (орендоване)	185 м ²	Зберігання товарних запасів, формування відвантажень, внутрішня логістика
Інформаційна система (ІТ-сервіс)	Аутсорсинг, провайдер ТОВ «Інтеграл»	Облік товарів, моніторинг поставок, ведення клієнтської бази, документообіг

Складська інфраструктура ТОВ «АРК» представлена орендованим складським приміщенням загальною площею 185 м². Розміщення складу в безпосередній близькості до адміністративних і комерційних підрозділів підприємства сприяє зручному керуванню товарними потоками, швидкому доступу до запасів та зниженню логістичних витрат. Незважаючи на відносно невелику площу, склад дозволяє ефективно забезпечувати потреби зберігання в наявному товарному

асортименті за рахунок раціонального використання простору, зонування та організації внутрішньої логістики. Такий підхід є типовим для малих і середніх підприємств, які прагнуть мінімізувати витрати на утримання складської інфраструктури, при цьому забезпечуючи необхідний рівень обслуговування клієнтів.

Щодо інформаційного забезпечення логістичних процесів, ТОВ «АРК» застосовує модель аутсорсингової підтримки, співпрацюючи з компанією ТОВ «Інтеграл», яка надає послуги з розгортання та обслуговування інформаційної системи. Такий підхід дає змогу уникнути витрат на створення внутрішнього ІТ-відділу, натомість отримуючи доступ до сучасних технологій управління інформаційними потоками. Завдяки зовнішньому провайдеру ІТ-послуг, підприємство користується функціоналом обліку запасів, ведення бази даних контрагентів, електронного документообігу та моніторингу руху товарів, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності логістичних операцій.

Отже, логістична інфраструктура ТОВ «АРК», хоча й є відносно компактною, забезпечує належний рівень підтримки збутової діяльності. Власний автопарк, орендовані складські потужності та використання зовнішнього ІТ-сервісу дозволяють підприємству зберігати гнучкість, контролювати витрати та своєчасно реагувати на потреби ринку. У подальшому удосконалення логістичного менеджменту передбачає модернізацію інформаційної підтримки, підвищення ефективності складських операцій та оптимізацію маршрутів доставки.

У контексті малого підприємства, до якого належить ТОВ «АРК», організаційна структура служби збуту та логістики характеризується спрощеністю, функціональною гнучкістю та високим рівнем взаємозамінності працівників. Через обмежені кадрові ресурси ключові функції реалізуються з урахуванням принципів економії, оперативності та ефективного використання наявного персоналу (рис. 2.1).

Служба збуту інтегрована в загальну систему комерційного управління підприємства й виконує такі основні завдання:

- пошук і супровід клієнтів,
- укладання договорів на постачання товарів,
- контроль за виконанням зобов'язань перед контрагентами,
- моніторинг цінової кон'юнктури.

Функції логістики, зокрема транспортування, зберігання, контроль залишків і документообіг, не виділені в окремий підрозділ, а реалізуються в межах обов'язків декількох співробітників:

- один із працівників відповідає за логістику доставки, організовуючи маршрути та використання двох наявних автомобілів;
- ще один спеціаліст виконує функції обліку й управління складським запасом на орендованому складі площею 185 м²;
- інформаційне забезпечення логістичних операцій (облік товарів, обробка замовлень, контроль залишків) здійснюється за участі зовнішнього ІТ-підрядника – ТОВ «Інтеграл».

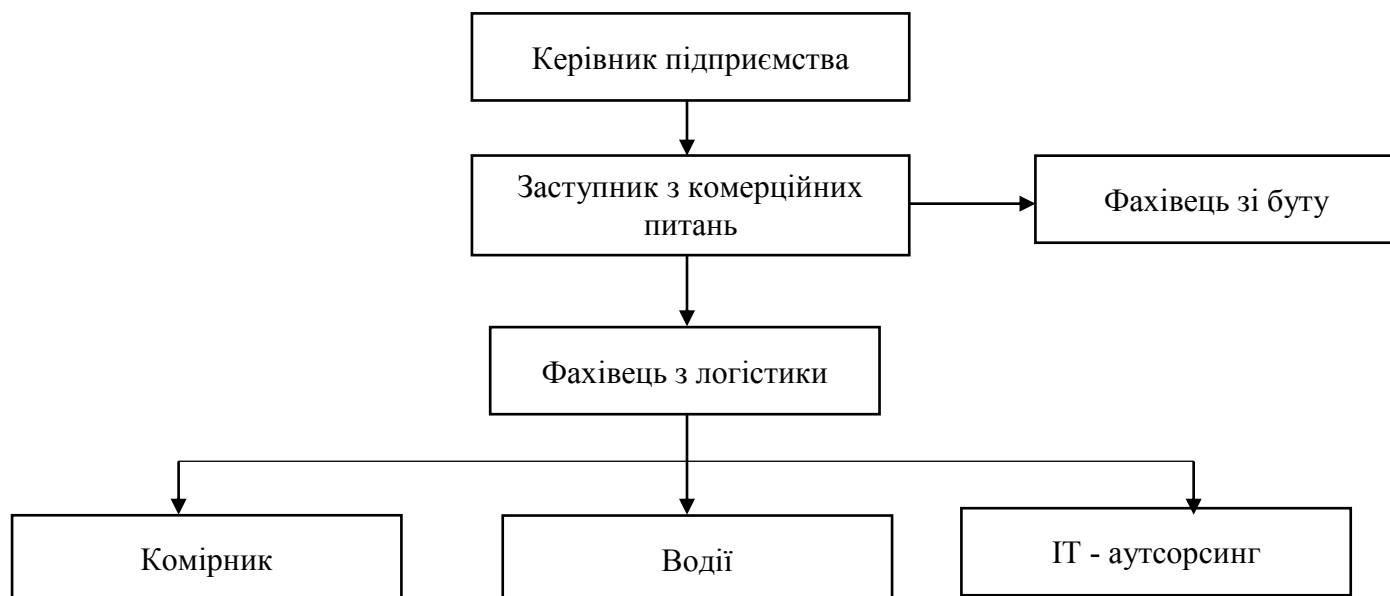


Рис. 2.1. Організаційна структура служби збуту та логістики в ТОВ «АРК»

Схематично структура може бути описана як лінійно-функціональна з високим рівнем централізації управління: більшість рішень ухвалюються керівником підприємства або заступником з комерційних питань.

Такий підхід дозволяє забезпечити оперативне реагування на зміну попиту, оптимізувати витрати на управлінський апарат та зберігати достатній рівень контролю над логістичними процесами. Однак у перспективі зростання обсягів діяльності доцільним є поступове формалізування логістичних функцій у структурі підприємства з розподілом відповідальності за ключові ділянки: транспорт, склад, аналітика, клієнтська підтримка.

Ефективне функціонування логістичного менеджменту збутової діяльності підприємства передбачає чіткий розподіл обов'язків між відповідальними особами та підрозділами. У ТОВ «АРК» структура служби логістики та збуту характеризується компактністю, водночас охоплює усі ключові ланки логістичного ланцюга – від обробки замовлень до доставки продукції кінцевому споживачеві. Табл. 2.5 подає функціональний розподіл завдань між працівниками, що забезпечують логістично-збутову діяльність підприємства.

Таблиця 2.5

**Функціональний розподіл обов'язків у логістичному та збутовому підрозділі
ТОВ «АРК»**

Посада / Підрозділ	Основні функції та обов'язки
Комерційний директор	Загальне керівництво збутовою та логістичною діяльністю, стратегічне планування, координація
Менеджер із збуту	Оформлення замовлень, супровід клієнтів, контроль виконання договорів поставки
Логіст	Організація маршрутів доставки, контроль за ефективністю транспорту, координація складу
Водії (2 особи)	Доставка товарів клієнтам згідно графіка, забезпечення належного технічного стану транспорту
Складський персонал (1 особа)	Приймання, зберігання, відвантаження товарів, ведення складського обліку
ТОВ «Інтеграл» (аутсорсинг ІТ-послуг)	Технічна підтримка ІТ-системи, обслуговування програм обліку, захист даних, обробка замовлень

Аналіз функціональної структури логістично-збутової служби ТОВ «АРК» свідчить про наявність раціональної моделі управління, адаптованої до масштабів і специфіки діяльності підприємства. Включення зовнішнього провайдера ІТ-послуг дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити технічну гнучкість системи управління логістикою. Компактний склад персоналу поєднується з чітко визначеними обов'язками, що сприяє підвищенню відповідальності, ефективності та злагодженості логістичних операцій. Такий підхід формує основу для подальшого вдосконалення логістичного менеджменту в умовах зростаючих вимог ринку.

ТОВ «АРК» реалізує свою продукцію переважно за допомогою прямих каналів збуту, у яких підприємство самостійно виконує функції просування, продажу та доставки товарів до кінцевого споживача. Основними покупцями є підприємства оптової та роздрібної торгівлі, будівельно-монтажні організації, виробничі структури, що потребують технічного обладнання, устаткування та супутніх товарів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Типи каналів збуту ТОВ «АРК»

Канал збуту	Опис	Переваги
Прямий збут (B2B)	Продаж обладнання та техніки напряму кінцевим споживачам (компаніям)	Високий рівень контролю, прямий зворотний зв'язок із клієнтами
Оптова реалізація через посередників	Передача товарів дистриб'юторам або торговельним партнерам	Масовість збуту, зниження витрат на логістику, розширення ринку збуту
Реалізація через електронну пошту/телефон (дистанційний канал)	Оформлення замовлень через комунікацію з менеджерами	Оперативність обробки замовлень, зменшення витрат на утримання офлайн-точок
Інтернет-продаж (через сайт/каталоги)	Онлайн-замовлення продукції за каталогами або через корпоративний сайт	Зручність для клієнтів, доступність 24/7, розширення географії продажу

Використання кількох паралельних каналів збуту дозволяє ТОВ «АРК» забезпечити гнучкість у взаємодії з клієнтами, підвищити швидкість обробки замовлень і забезпечити високий рівень сервісу. Особливо ефективними

виявляються електронні комунікації та оперативна доставка, що підсилюють конкурентну позицію підприємства в умовах сучасного ринку.

Основні канали реалізації продукції включають:

Прямі продажі юридичним особам – основний сегмент клієнтів, з якими укладаються контракти на постачання товарів;

Реалізація через електронну пошту та телефонні замовлення – канал, що забезпечує оперативну взаємодію з клієнтами та дозволяє швидко обробляти індивідуальні заявки;

Доставка за місцем призначення клієнта – логістика здійснюється власним транспортом підприємства на основі попередньо узгодженого графіка.

Логістичні потоки підприємства побудовані на основі замкнутого циклу логістики, що включає:

Потік інформації, який починається з надходження замовлення від клієнта (усно, письмово або в електронному форматі). ІТ-підтримка від компанії-аутсорсера ТОВ «Інтеграл» дозволяє оперативно обробляти заявки, формувати видаткові документи та передавати дані до складського обліку.

Потік товарів (матеріальний потік) включає формування замовлення на складі, підготовку товару до відвантаження, транспортування до замовника. Підприємство використовує 2 власних автомобілі, що забезпечують доставку у межах регіону або за межами за індивідуальними домовленостями.

Потік документації та супровідної інформації супроводжується видатковими накладними, актами прийому-передачі, реєстраційними та гарантійними документами. Усі документи оформлюються відповідно до чинних норм і супроводжують товар під час транспортування.

Підприємство також має налагоджену систему роботи з рекамаціями: у разі повернення товару логістичний потік формується у зворотному напрямку. Усі випадки обробляються через систему обліку за участю фахівців складу, логіста та менеджера із збуту.

Особливості логістичних потоків підприємства:

1. Висока оперативність виконання замовлень завдяки інтеграції логістики та відділу збуту;
2. Оптимізація маршрутів доставки з урахуванням географії клієнтів та ефективного використання власного транспорту;
3. Відсутність посередників дозволяє зберігати контроль над якістю логістичних послуг та підтримувати конкурентний рівень сервісу;
4. Застосування аутсорсингу ІТ-послуг забезпечує належний рівень інформаційного супроводу та безпеки даних.

Організація логістичних потоків у ТОВ «АРК» відбувається у кілька етапів, кожен з яких є невід’ємною складовою цілісного процесу доставки товарів до кінцевого споживача. Процес охоплює як комунікацію з клієнтом, так і складування, транспортування та обслуговування ІТ-систем. Нижче наведено структуру логістичних операцій, учасників кожного етапу та ресурси, що залучаються в процесі.

Таблиця 2.7

Етапи логістичного процесу ТОВ «АРК»

Етап	Учасники	Ресурси / Засоби
1. Оформлення замовлення	Менеджер із збуту	Електронна пошта, телефон, 1С / інша CRM-система
2. Підтвердження наявності	Складський персонал	Склад, база даних залишків
3. Підготовка товару	Складський персонал	Складське приміщення, інвентар
4. Формування маршрутів	Логіст	Програмне забезпечення, карти, звіт про замовлення
5. Транспортування	Водії (2 особи)	Автомобілі підприємства, ПЗ навігації
6. Облік і супровід	Комерційний директор, ТОВ «Інтеграл»	ІТ-система, захист даних, документообіг
7. Зворотній зв’язок з клієнтом	Менеджер із збуту	Телефон/електронна пошта, CRM, анкети задоволеності

Логістична система ТОВ «АРК» є чітко структурованою та адаптованою до

масштабів діяльності підприємства. Узгоджена робота менеджера, складу, логіста, ІТ-підтримки та транспортного персоналу забезпечує безперебійну доставку товарів і формує основу для стабільного функціонування збутової діяльності.

Ефективна взаємодія зі споживачами та партнерами є ключовим чинником успішного функціонування логістичної системи підприємства, особливо в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції. У ТОВ «АРК» логістичний процес розглядається не лише як внутрішній операційний механізм, а як елемент інтегрованої мережі, до якої залучені клієнти, постачальники, перевізники, складські оператори та ІТ-партнери.

Основним завданням логістики у взаємодії з клієнтами є забезпечення безперебійного та своєчасного постачання продукції згідно з очікуваннями споживача, а також зниження витрат при збереженні рівня сервісу. На підприємстві реалізовано такі підходи:

Обслуговування на основі замовлень: постачання здійснюється переважно на підставі попередніх замовлень, що дозволяє уникати надлишкових запасів готової продукції та точніше планувати логістику.

Гнучкі графіки доставки: враховуються індивідуальні потреби клієнтів – можливе планування доставки в конкретні дні та години, що підвищує рівень задоволеності замовників.

Зворотний зв'язок: підприємство веде моніторинг скарг, зауважень і побажань споживачів щодо логістичного обслуговування (термінів доставки, стану упаковки, коректності документів), що дозволяє оперативно реагувати на недоліки в ланцюгу поставок.

Комунікація через менеджера зі збуту: ця особа виступає безпосереднім комунікаційним містком між клієнтами та логістичною службою, передаючи інформацію про особливі вимоги, пріоритетність відвантажень тощо.

При взаємодії з логістичними партнерами ТОВ «АРК» використовує модель комбінованої логістики, де частину процесів виконує внутрішній персонал (доставка

власним транспортом, управління складом), а інші – зовнішні партнери. Найбільш значущими є:

ТОВ «Інтеграл» – ІТ-партнер, що надає програмну підтримку системи обліку замовлень, моніторингу залишків та планування логістичних маршрутів. Зазначена співпраця забезпечує автоматизований обмін інформацією про товарні запаси, обробку замовлень і формування накладних.

Постачальники товарів та упаковки: встановлені довгострокові угоди з основними постачальниками, що дозволяє погоджувати обсяги та графіки поставок, погоджувати специфікації товарів відповідно до вимог клієнтів.

Контрагенти у сфері оренди складу та комунікацій: з орендодавцями складських приміщень встановлені чіткі регламенти обслуговування, що мінімізує простої при прийманні або відвантаженні продукції.

Особливості комунікації та координації:

Електронна взаємодія: листування та обмін документами з партнерами здійснюється переважно електронною поштою, частково – через інтегровані системи обліку, що дозволяє прискорити цикл узгодження та зменшити помилки.

Оперативна координація: ключові рішення щодо змін у логістиці (форс-мажори, термінові замовлення, змінені адреси доставки) ухвалюються в реальному часі менеджером зі збуту в координації з логістом.

Залучення партнерів до планування: періодично проводяться узгоджувальні наради з представниками ІТ-сервісу, складського обслуговування та основних постачальників для оптимізації логістичних процесів (наприклад, у частині оптимізації маршрутів або графіків).

Таким чином, система взаємодії ТОВ «АРК» із споживачами та логістичними партнерами базується на принципах відкритої комунікації, гнучкості та технологічної підтримки. Чіткий розподіл ролей, використання елементів аутсорсингу та інтеграція ІТ-рішень дозволяють досягати високої ефективності логістичних потоків навіть при обмеженому ресурсному потенціалі підприємства.

Удосконалення саме цієї взаємодії є важливим резервом підвищення конкурентоспроможності компанії.

2.3. Оцінка ефективності логістичного менеджменту збутової діяльності

Для забезпечення об'єктивної оцінки результативності логістичної діяльності ТОВ «А» доцільно розробити спеціалізовану методику, яка б враховувала специфіку функціонування підприємства, сукупність чинників впливу та особливості організації збутових процесів.

Одним із ключових напрямів такого аналізу є визначення частки логістичних витрат у загальній структурі торговельного доходу, що наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Питома вага логістичних витрат у структурі доходу ТОВ «АРК»

Статті логістичних витрат	Сума, тис. грн.	Частка у торговельному доході, %
Складські витрати	2035,3	18,1
Витрати на транспортування	1956,6	17,4
Витрати на логістичне адміністрування	1281,9	11,4
Витрати на завантаження / розвантаження	539,8	4,8
Витрати на управління матеріальними потоками	359,8	3,2
Витрати на сервіс	168,7	1,5
Всього	6342,2	56,4

Аналіз структури логістичних витрат ТОВ «АРК» свідчить про суттєве навантаження логістичної складової на фінансові результати компанії – загальна сума витрат становить 6342,2 тис. грн, що складає 56,4% від торговельного доходу. Найбільшу частку займають складські витрати (18,1%) та витрати на транспортування (17,4%), що пов'язано з орендою складських приміщень та утриманням власного автопарку для доставки продукції.

Витрати на логістичне адміністрування (11,4%) відображають витрати на планування, координацію й контроль логістичних операцій, що здійснюються як внутрішніми фахівцями, так і за участю зовнішнього ІТ-партнера – ТОВ «Інтеграл».

Менші, але не менш значущі складові формують витрати на завантаження/розвантаження (4,8%), управління матеріальними потоками (3,2%) та логістичний сервіс (1,5%), що забезпечують безперервність і якість обслуговування клієнтів.

Загалом, така структура витрат свідчить про високий рівень залученості логістики у господарську діяльність підприємства. Це підкреслює необхідність оптимізації логістичних процесів ТОВ «АРК» через цифровізацію, удосконалення маршрутів доставки, автоматизацію складського обліку та більш ефективне планування ресурсів, що дозволить зменшити відносні витрати й підвищити загальну ефективність збутової діяльності.

Так як логістична система ТОВ «АРК» представляє собою цілісну інтегровану структуру, що включає взаємопов'язані функціональні ланки (постачання, транспортування, складування, обробка замовлень, сервісне обслуговування тощо), оцінку ефективності її функціонування доцільно здійснювати у розрізі кожної з цих складових.

Базою для кількісного аналізу логістичної ефективності виступають дані фінансової звітності підприємства, зокрема форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати». На основі цих форм сформовано відповідну аналітичну базу даних для розрахунку цільових показників.

Запропонована методика оцінки ефективності та надійності логістичного менеджменту ґрунтується на аналізі структури логістичних витрат у розрізі двох основних категорій: адміністративні витрати та витрати на збут, згідно з форматом фінансової звітності підприємства.

До логістичних витрат у складі адміністративних витрат віднесено витрати на логістичне адміністрування та управління матеріальними потоками.

До логістичних витрат у складі витрат на збут включаються складські витрати, транспортні витрати, витрати на завантажувально-розвантажувальні операції та сервісне обслуговування.

Таке групування дає змогу відстежити динаміку та структуру логістичних витрат у часовому розрізі й оцінити їх вплив на фінансові результати підприємства. Зведені дані за період 2022–2024 років наведено у таблиці 2.9. Для оцінки рівня ефективності логістичного менеджменту доцільним є аналіз динаміки логістичних витрат у розрізі двох основних категорій витрат – адміністративних та витрат на збут. Такий підхід дозволяє відокремити частину витрат, безпосередньо пов’язаних із логістичними функціями підприємства (транспортування, складування, управління потоками, сервісне обслуговування, логістичне адміністрування тощо), та оцінити їх питому вагу в загальних витратах управлінського і збутового характеру. У таблиці 2.9 представлено порівняльні дані за 2022–2024 роки щодо логістичних витрат у складі адміністративних та збутових витрат, їх динаміку та структурні зміни.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «АРК» у 2022–2024 роках

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абс.	відн., %
Адміністративні витрати, тис. грн.	2056	3125	2982	926	45,04
Логістичні витрати в складі адміністративних витрат, тис. грн.	1366	1065	2184,18	818,18	59,90
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	66,44	34,08	73,25	6,81	x
Витрати на збут, тис. грн.	3267	4682	5981	2714	83,07
Логістичні витрати в складі витрат на збут, тис. грн.	2458	3982	4158	1700	69,16
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	75,24	85,05	69,52	-5,72	x
Разом адміністративних витрат та витрат на збут, тис. грн.	5323	7807	8963	3640	68,38
Разом логістичних витрат, тис. грн.	3824	5047	6342,2	2518,18	65,85

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про суттєве зростання загального обсягу логістичних витрат ТОВ «АРК» – із 3824 тис. грн у 2022 році до 6342,2 тис. грн у

2024 році, що становить приріст на 2518,2 тис. грн або 65,85%. Це є наслідком як інтенсифікації операційної діяльності підприємства, так і подальшого розвитку логістичної інфраструктури.

Частка логістичних витрат у складі адміністративних витрат за аналізований період суттєво зросла – з 66,44% до 73,25%, що свідчить про посилення ролі логістичного адміністрування та управління потоками в загальній структурі управлінських витрат. Натомість у структурі витрат на збут спостерігається зменшення частки логістичних витрат – з 85,05% у 2023 році до 69,52% у 2024 році, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією витрат на транспортування та сервіс.

У підсумку, динаміка показників підтверджує зростання значущості логістики в структурі витрат підприємства. Це потребує подальшого вдосконалення логістичного менеджменту з акцентом на ефективність використання ресурсів, автоматизацію обліку та підвищення прозорості логістичних процесів.

Проведений аналіз ефективності логістичного менеджменту ТОВ «АРК» свідчить про високий рівень інтегрованості логістики в загальну господарську діяльність підприємства. Частка логістичних витрат у торговельному доході у 2024 році склала 56,4%, що є суттєвим навантаженням на фінансові результати та вимагає підвищеної уваги до ефективності управління логістичними ресурсами.

Визначено, що основні логістичні витрати припадають на складські операції, транспортування та логістичне адміністрування, що є типовим для торговельних підприємств з власною системою доставки. Аналіз структури витрат у розрізі адміністративних та збутових показав динаміку зростання обсягів логістичних витрат, а також їх вплив на загальну економіку підприємства.

Запропонований підхід до оцінки ефективності логістичної діяльності, який базується на виділенні логістичних витрат зі звітності та аналізі їх частки в загальних витратах, дозволив виявити вузькі місця та потенціал для оптимізації. Результати аналізу підкреслюють необхідність посилення цифровізації логістичних процесів, впровадження автоматизованих систем управління запасами та

вдосконалення маршрутного планування.

Загалом, поточний рівень логістичних витрат свідчить про активну операційну діяльність, однак вимагає впровадження управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності логістичної системи, зменшення непродуктивних витрат та посилення контролю за окремими елементами логістичного ланцюга.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖ-МЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРК»

3.1. Передумови і необхідність вдосконалення логістичного менеджменту

Ефективність логістичного менеджменту є визначальним чинником успішного функціонування збутової діяльності підприємства, особливо в умовах динамічного та нестабільного ринку. Для ТОВ «АРК», як представника малого бізнесу, вдосконалення логістичних процесів є не просто кроком до підвищення конкурентоспроможності, а обов'язковою умовою збереження ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Аналіз поточної логістичної системи підприємства дозволив виявити низку факторів, що зумовлюють необхідність її перегляду. До таких факторів належать:

- Високий рівень логістичних витрат – понад 56% у структурі доходу, що істотно перевищує середньогалузеві орієнтири.
- Нерівномірне навантаження на працівників через відсутність чіткого розмежування обов'язків у сфері логістики, що призводить до перевантаження ключового персоналу й зниження якості обслуговування.
- Низький рівень автоматизації логістичних операцій, що уповільнює цикл обробки замовлень і підвищує ймовірність помилок.
- Залежність від зовнішнього ІТ-провайдера без повної інтеграції з CRM/ERP-системою підприємства, що обмежує гнучкість та можливість масштабування логістичних рішень.
- Відсутність внутрішньої аналітики та системи моніторингу логістичних KPI, що ускладнює оцінку ефективності рішень та своєчасне виявлення вузьких місць у ланцюгу поставок.

Сукупність вищенаведених проблем створює реальні ризики для подальшого

розвитку підприємства. Ускладнені логістичні процеси негативно впливають на якість обслуговування клієнтів, знижують швидкість реакції на зміну попиту та створюють зайві витрати, які могли б бути спрямовані на розвиток виробничих або маркетингових ініціатив. Для глибшого розуміння поточного стану логістичного менеджменту доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні ресурси та зовнішнє оточення підприємства з точки зору логістики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз логістичного менеджменту збутової діяльності ТОВ «АРК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власного транспорту, що забезпечує незалежність доставки.	Відсутність внутрішнього логістичного підрозділу – розподіл функцій між різними працівниками.
Використання аутсорсингового ІТ-сервісу для базового обліку логістичних процесів.	Низький рівень автоматизації та інтеграції з CRM / ERP-системами.
Гнучкість у побудові графіків доставки та обробці індивідуальних замовлень.	Відсутність логістичної аналітики та оцінки ефективності маршрутів.
Відпрацьовані канали взаємодії з клієнтами, включаючи прямі продажі та телефонні замовлення.	Відсутність системного моніторингу рівня сервісу доставки.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження автоматизованих програм управління логістикою (	Зростання цін на паливо та обслуговування транспорту.
Розширення складських площ або модернізація існуючого простору.	Конкуренція з боку підприємств, які мають розвинуту логістичну інфраструктуру.
Інтеграція з онлайн-замовленнями через сайт/каталоги.	Порушення постачання у зв'язку з геополітичними ризиками або воєнним станом.
Використання логістичних КРІ та аналітики для підвищення ефективності.	Труднощі в наймі кваліфікованого логістичного персоналу у малих містах.
Перехід на гібридну логістичну модель з частковим аутсорсингом складських послуг.	Технологічна застарілість частини інфраструктури або ПЗ.

Поточний логістичний менеджмент ТОВ «АРК» спирається на базові внутрішні ресурси, що забезпечують стабільне функціонування. Однак для забезпечення адаптивності до сучасних викликів необхідно посилити автоматизацію логістичних процесів, впровадити інструменти моніторингу ефективності,

розширити або модернізувати складські потужності. Виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози потребують стратегічного переосмислення ролі логістики у загальній бізнес-моделі підприємства.

Стратегічна матриця можливостей для логістичного менеджменту збутової діяльності ТОВ «АРК», побудована на основі проведеного SWOT-аналізу (табл. 3.2). Матриця розкриває напрями стратегічного реагування, зіставляючи внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з його зовнішніми можливостями та загрозами:

Таблиця 3.2

Стратегічна матриця можливостей для вдосконалення логістичного менеджменту ТОВ «АРК»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	Стратегії SO (максимізація потенціалу)	Стратегії ST (захист від ризиків)
S1. Власний транспорт	Розширення географії доставок при збереженні незалежності від сторонніх перевізників	Оптимізація маршрутів доставки для зниження впливу на зростання цін на паливо
S2. Аутсорсингове ІТ	Інтеграція нових функцій у діючу ІТ-систему: планування маршрутів, облік КРІ, аналітика	Перевірка безпеки ІТ-даних та резервне копіювання при загрозі збоїв або кіберризиків
S3. Гнучкість логістики	Адаптація доставки до онлайн-замовлень через корпоративний сайт	Створення сценаріїв швидкого реагування на зміну кон'юнктури або поведінки клієнтів
S4. Прямі комунікації	Використання цифрових каналів для зворотного зв'язку, покращення сервісу доставки	Підтримка лояльності клієнтів у разі затримок або технічних проблем шляхом активної комунікації
	Слабкі сторони (W)	Стратегії WT (мінімізація ризиків)
Слабкі сторони (W)	Стратегії WO (усунення слабких сторін через можливості)	Стратегії WT (мінімізація загроз та слабкостей)
W1. Немає логістичного підрозділу	Створення логістичної посади або координаційної ролі при зростанні обсягів	Делегування частини логістичних функцій на аутсорс (навантаження, зберігання)
W2. Слабка аналітика	Запровадження програмного модуля для аналізу ефективності (КРІ: % вчасних доставок, витрати/доставка)	Регулярний аудит логістичних витрат для попередження їх зростання
W3. Вузьке використання ІТ	Перехід на комплексну ERP або інтеграцію з CRM	Запобігання втратам у разі збою зовнішнього сервісу через дублювання критичних процесів
W4. Відсутність КРІ	Розробка системи ключових показників для контролю логістичних процесів	Застосування дашбордів і сповіщень для попередження про критичні показники

Матриця демонструє, що ТОВ «АРК» має достатньо сильних сторін для активного використання зовнішніх можливостей, особливо в частині цифровізації та розширення каналів збуту. Найбільші ризики полягають у недостатній аналітичності та фрагментарній організації логістичних функцій, що може загостритися за умов зовнішніх загроз. Отже, стратегічним пріоритетом є інвестиції в аналітичні та ІТ-інструменти, часткова формалізація логістичної служби, а також впровадження інтегрованих управлінських платформ.

Крім того, актуальні виклики зовнішнього середовища – зростання вартості транспортних послуг, дефіцит ресурсів, воєнний стан, дестабілізація логістичних коридорів – вимагають від підприємства підвищеної мобільності, адаптивності та здатності до швидкого прийняття рішень. У цьому контексті вдосконалення логістичного менеджменту стає не просто бажаним напрямом, а стратегічною необхідністю.

Таким чином, метою подальших змін має стати побудова більш структурованої, автоматизованої та контрольованої логістичної системи, яка б відповідала сучасним вимогам клієнтоорієнтованості, фінансової доцільності та цифрової трансформації. З огляду на це, у наступних підрозділах буде запропоновано низку заходів, спрямованих на організаційне, інформаційне та економічне удосконалення логістичного менеджменту ТОВ «АРК».

3.2. Напрями вдосконалення організаційного та інформаційного забезпечення логістики збуту

Ефективність логістичного менеджменту в системі збуту ТОВ «АРК» безпосередньо залежить від організаційної побудови логістичних процесів та рівня їх інформаційної підтримки. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити як сильні сторони поточної логістичної системи (наявність власного транспорту, аутсорсинг ІТ-сервісу, гнучка структура), так і низку обмежень (відсутність формалізованого

логістичного підрозділу, брак КРІ та аналітики, обмежені складські ресурси).

У цьому контексті напрями вдосконалення логістичного забезпечення поділяються на два ключові блоки: організаційне посилення логістичної функції підприємства та розширення інформаційної платформи для підтримки управлінських рішень у сфері збуту.

Організаційні напрями вдосконалення:

1. Формалізація логістичної функції. Зростання обсягів збутової діяльності потребує виокремлення логістики в окрему координовану функцію або підрозділ. В межах мікроструктури ТОВ «АРК» можливим є створення посади логіста або закріплення логістичних функцій за конкретною посадовою особою з відповідним функціоналом. Це дозволить уникнути дублювання завдань, розмежувати відповідальність за транспортування, склад та документообіг.

2. Введення ключових показників ефективності (КРІ). Запровадження системи оцінки результативності логістичних операцій сприятиме оперативному реагуванню на проблеми. Доцільними є наступні КРІ: відсоток вчасних доставок; середній час виконання замовлення; витрати на доставку в розрахунку на одиницю продукції; коефіцієнт заповненості транспорту; частота рекламацій, пов'язаних із логістикою.

3. Адаптація організаційної структури. З огляду на прогнозоване розширення діяльності, доцільно передбачити резервні функції у разі форс-мажорів або зростання навантаження. Наприклад, створення функції аналітика або розширення повноважень складського персоналу для обліку в електронній системі.

4. Модернізація підходів до управління складськими ресурсами. Розгляд варіантів короткострокової або модульної оренди складських площ у пікові періоди забезпечить гнучкість логістичної інфраструктури та дозволить зменшити витрати на утримання надлишкових запасів.

Удосконалення організаційної складової логістичного менеджменту є важливою умовою підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «АРК».

Враховуючи масштаби підприємства, зростаючі потреби клієнтів і необхідність оптимізації внутрішніх процесів, виникає потреба у впровадженні структурних змін, перерозподілі функціональних обов'язків та формалізації логістичних процедур. Запропоновані напрями покликані забезпечити гнучкість, прозорість і керованість логістичних операцій із одночасним зменшенням витрат і підвищенням якості обслуговування клієнтів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Організаційні удосконалення логістики збуту ТОВ «АРК»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Орієнтовний бюджет, тис. грн	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Створення окремого логістичного підрозділу	Введення посади керівника логістики, перегляд штатного розпису	120,0	Зниження витрат часу, зменшення помилок у доставці (~5% скорочення витрат)	2026 р., I кв.
Формалізація логістичних функцій	Розподіл обов'язків за напрямками: склад, транспорт, аналітика, документообіг	25,0	Підвищення відповідальності, чіткість процесів	2026 р., I кв.
Розробка регламентів і інструкцій	Написання внутрішніх регламентів з обробки замовлень, відвантажень тощо	10,0	Підвищення продуктивності на 10%, мінімізація простоїв	2026 р., II кв.
Оптимізація графіків та маршрутів доставки	Аналіз замовлень, географії клієнтів, автоматизоване планування маршрутів	15,0	Економія ПММ на 7–10%	2026 р., II кв.
Впровадження системи обліку КРІ логістики	Створення звітності щодо термінів доставки, скарг, точності обліку	30,0	Підвищення контролю, зниження рекламаций на 15%	2026 р., III кв.

Для досягнення більш високого рівня ефективності у сфері логістичного менеджменту збуту в ТОВ «АРК» доцільним є реалізація цілісної програми організаційного вдосконалення. На основі виявлених слабких місць та стратегічних можливостей було розроблено пакет заходів, спрямованих на посилення

структурної, процедурної та контрольної складових логістичної діяльності підприємства.

Ключовим напрямом є створення окремого логістичного підрозділу з введенням посади керівника логістики. Такий крок дозволить централізувати управління транспортними, складськими та інформаційними потоками, забезпечити стратегічне планування логістичних операцій і зменшити навантаження на менеджерів із суміщеними функціями. Очікуване зниження втрат часу, мінімізація помилок у маршрутизації та покращення обслуговування клієнтів сприятиме скороченню витрат на логістику приблизно на 5%.

Наступним заходом є формалізація логістичних функцій у межах підрозділу: чіткий розподіл обов'язків між працівниками за напрямками (транспорт, склад, документообіг, аналітика). Це дозволить підвищити персональну відповідальність, забезпечити контроль на кожному етапі логістичного ланцюга та посилити координацію дій.

Особливу увагу рекомендовано приділити розробці внутрішніх регламентів і процедур. Документування процесів дозволить зменшити час адаптації нових працівників, уникнути дублювання функцій та запобігти збоям в обробці замовлень і відвантажень.

Ще одним важливим кроком є оптимізація графіків доставки шляхом аналізу замовлень та географічного розташування клієнтів. Запровадження програмного забезпечення для побудови маршрутів дасть змогу зекономити паливно-мастильні матеріали, скоротити час виконання замовлень та підвищити клієнтську лояльність.

Завершальним елементом програми вдосконалення є впровадження системи обліку ключових показників ефективності (KPI) логістичної діяльності. Регулярний моніторинг таких показників, як точність доставки, рівень рекламаций, час обробки замовлення, дозволить керівництву своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Загальні витрати на реалізацію запропонованої програми становитимуть

орієнтовно 200 тис. грн. Очікуваний річний економічний ефект – 250–300 тис. грн за рахунок скорочення непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та поліпшення якості логістичного сервісу.

Таким чином, організаційні вдосконалення є не лише необхідними для підтримання конкурентоспроможності ТОВ «АРК», а й економічно доцільними з погляду стратегічного розвитку збутової діяльності.

Розглянемо можливі інформаційні напрями вдосконалення:

1. Інтеграція ІТ-систем у логістичний процес. Поточна співпраця з ТОВ «Інтеграл» як ІТ-провайдером дає змогу вдосконалити наявну систему обліку, доповнивши її модулями: формування маршрутів доставки на основі геоданих і навантаження транспорту; прогнозування потреб у поповненні складу; автоматичне формування комплектів документів до відвантаження; аналітика логістичних КРІ у вигляді візуалізованих дашбордів.

2. Впровадження CRM-модуля у зв'язку зі збутом. Інтеграція CRM-системи з ІТ-інфраструктурою дасть змогу менеджерам із продажів: відстежувати статуси доставки; оперативно передавати інформацію логістам; реєструвати скарги клієнтів та обробляти їх у системі.

3. Забезпечення безперервності інформаційних потоків. Створення політики резервного копіювання, системи авторизацій та захисту даних у співпраці з ІТ-партнером забезпечить надійність роботи всієї логістичної мережі навіть за умов перебоїв чи зовнішніх ризиків.

4. Навчання персоналу щодо використання ІТ-рішень. З метою підвищення ефективності варто організувати навчальні сесії або інструктажі для працівників, залучених до логістичних процесів, що дозволить максимально ефективно використовувати функціонал інформаційної системи.

В умовах зростаючої ролі цифрових технологій логістична система підприємства повинна базуватись на надійних і гнучких інформаційних рішеннях. ТОВ «АРК» наразі користується послугами зовнішнього ІТ-провайдера, однак обсяг

інформаційної підтримки є обмеженим і не охоплює всі ланки логістичного процесу. Для підвищення ефективності рекомендовано впровадити сучасні елементи інформаційно-аналітичної логістичної системи, зокрема: автоматизовану CRM+логістичну платформу для контролю замовлень; систему трекінгу доставки; інтеграцію складського обліку з транспортною логістикою; звітність у реальному часі.

Таблиця 3.4

Програма вдосконалення інформаційного забезпечення

Захід	Зміст	Термін	Вартість, тис. грн
Впровадження CRM-системи з логістичним модулем	Контроль замовлень, графіків доставок, інтеграція з базою клієнтів	2023 р., I–II кв.	75
Автоматизація складського обліку	Штрих-кодування, електронні накладні, звітність	2023 р., III кв.	45
Інтеграція з трекінговими сервісами	Візуалізація маршрутів, інформування клієнтів	2023 р., III кв.	30
Навчання персоналу	Тренінги з роботи в нових програмах	2023 р., IV кв.	10
Сервісне обслуговування та ліцензії	Щорічна підтримка	річна	15

Сумарні витрати становлять 175 тис. грн (разово) та 15 тис. грн (щорічно)

Оцінка економічної ефективності за альтернативними сценаріями є ключовим етапом прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення інформаційного забезпечення логістики збуту на підприємстві. В умовах обмежених ресурсів і зростаючих вимог до якості обслуговування клієнтів важливо обґрунтувати доцільність інвестицій у цифрові технології з урахуванням потенційного економічного ефекту. З цією метою було проведено порівняльний аналіз двох варіантів розвитку інформаційної системи: збереження чинної моделі аутсорсингового обслуговування та впровадження інтегрованої CRM- і логістичної платформи з автоматизованим обліком. Оцінювання базується на розрахунках витрат, часу обробки замовлень, рівня повернень, впливу на продуктивність праці та

строків окупності інвестицій.

В умовах динамічного ринку й обмежених ресурсів мале підприємство, таке як ТОВ «АРК», стикається з необхідністю ухвалення стратегічних рішень щодо ефективності логістичного менеджменту. Один із ключових напрямів удосконалення – це підвищення рівня інформаційного забезпечення збутової логістики. Саме тому виникає потреба порівняти альтернативні сценарії розвитку ІТ-компонента логістичної системи, виходячи з їх економічної доцільності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльна таблиця економічного ефекту (1-й рік)

Показник	Сценарій 1 (базовий)	Сценарій 2 (вдосконалення)
Витрати на ІТ-супровід	60 тис. грн	15 тис. грн
Втрати від логістичних помилок	120 тис. грн	60 тис. грн
Приріст продуктивності	0	+50 тис. грн
Сумарні витрати / економія	-180 тис. грн	-125 тис. грн (після модернізації)
Інвестиції	0	175 тис. грн (разово)
Термін окупності	–	≈ 1,5 року

У першому – базовому – сценарії передбачається збереження чинної моделі організації інформаційного супроводу: ТОВ «АРК» продовжує співпрацю з зовнішнім ІТ-провайдером (ТОВ «Інтеграл») без додаткової інтеграції сучасних цифрових рішень. Такий варіант є організаційно простим, проте він не вирішує проблем з надмірним часом обробки замовлень (у середньому 2,5 години), високим відсотком повернень через логістичні неточності (до 3,8%) та потенційними річними втратами від простоїв, недоставок і рекламаций, які сягають 120 тис. грн. Додатково щорічні витрати на обслуговування ІТ-системи становлять 60 тис. грн.

Натомість у другому сценарії розглядається модернізація інформаційної логістики – впровадження єдиної CRM-системи з логістичним модулем. Це рішення дозволяє суттєво оптимізувати процеси: середній час обробки замовлень скорочується вдвічі (до 1,2 год), кількість логістичних помилок зменшується на 50%, що автоматично знижує обсяги повернень і дозволяє зекономити до 60 тис. грн

щорічно. Крім того, очікується приріст продуктивності праці приблизно на 20% (еквівалентна вартість – близько 50 тис. грн на рік). Також передбачається економія витрат на зовнішній ІТ-супровід – до 30 тис. грн на рік унаслідок автоматизації низки рутинних операцій.

Інформаційна модернізація логістики збуту ТОВ «АРК» дозволяє істотно підвищити ефективність обслуговування клієнтів, зменшити помилки та втрати, скоротити витрати на зовнішні послуги та створити передумови для масштабування діяльності. За умови впровадження запропонованих заходів, інвестиції окупляться протягом 1,5 року, а подальша експлуатація системи забезпечить сталий економічний ефект.

Таким чином, реалізація запропонованої програми вдосконалення логістичного менеджменту збуту ТОВ «АРК» є стратегічно обґрунтованою, економічно ефективною і критично важливою для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Модернізація логістичної інформаційної системи є не лише засобом підвищення точності та оперативності, а й економічно вигідною інвестицією, здатною окупитися вже в короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У процесі дослідження було з'ясовано, що логістика виступає інтегрованою системою управління матеріальними та інформаційними потоками, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства на всіх етапах руху продукції - від постачання до реалізації. Важливою складовою цієї системи є збутова логістика, яка виконує ключову роль як завершальний етап логістичного ланцюга, відповідаючи за своєчасну та економічно доцільну доставку товару споживачеві. Функціонування збутової логістики включає обробку замовлень, управління запасами, складування, транспортування та інформаційне супроводження, що разом формує єдиний механізм задоволення попиту клієнтів. Від узгодженої роботи цих елементів залежить ефективність реалізації продукції, рівень сервісу та репутація підприємства.

2. Логістичний менеджмент у сфері збуту охоплює низку взаємопов'язаних функцій, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні ефективного просування готової продукції до кінцевого споживача. Обробка та виконання замовлень є початковим і водночас критично важливим етапом, який визначає швидкість і точність реалізації. Управління запасами дозволяє балансувати між витратами на зберігання та потребою у постійному задоволенні попиту. Організація складування та підготовки товару до відвантаження забезпечує збереження якості продукції та оперативність логістичних операцій. Транспортування та вибір оптимальних маршрутів доставки мають прямий вплив на витрати підприємства й рівень клієнтського сервісу. Інформаційне забезпечення формує основу для контролю, аналізу й оптимізації всіх логістичних процесів, а ефективна координація між підрозділами є необхідною умовою функціонування єдиної збутової системи.

3. У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «АРК» є багатопрофільною комерційною структурою, яка ефективно функціонує у сфері оптової торгівлі, орендної діяльності та посередницьких послуг. Завдяки вигідному

розташуванню в місті Дніпро підприємство має сприятливі умови для розвитку логістики та розширення партнерських зв'язків. Упродовж 2022–2024 років ТОВ «АРК» демонструє позитивну динаміку у використанні матеріальних та трудових ресурсів. Вартість основних і оборотних засобів зросла відповідно на 14,35% та 23,55%, що відображає активізацію виробничо-господарської діяльності. Водночас показники фондовіддачі та фондоємності свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів: доходність основного капіталу збільшилась на 47,42%, тоді як фондоємність зменшилась на 32,17%. Спостерігається підвищення продуктивності праці: при скороченні чисельності персоналу на 11,11% валовий дохід на одного працівника зріс на 89,64%, а чистий прибуток на одного працівника – у понад чотири рази. Такі результати є індикатором оптимізації організаційної структури та ефективної кадрової політики. Таким чином, підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання ефективності господарювання за рахунок покращення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, що створює передумови для подальшого вдосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності.

5. Логістична система ТОВ «АРК» сформована відповідно до масштабів і особливостей діяльності малого підприємства та демонструє високий рівень адаптивності в умовах ресурсних обмежень. Основу інфраструктури складають два власні автомобілі для доставки, орендоване складське приміщення та інформаційна підтримка, що реалізується через ІТ-аутсорсинг. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати, зберігаючи водночас гнучкість логістичних процесів і оперативність реагування на потреби клієнтів. Організаційна структура служби збуту і логістики є компактною, з раціональним розподілом функцій між працівниками. Це забезпечує ефективне виконання основних логістичних завдань – від приймання та зберігання продукції до її доставки й обробки супровідної документації.

6. Визначено, що логістична діяльність ТОВ «АРК» відіграє ключову роль у забезпеченні збуту продукції, оскільки витрати на її забезпечення становлять значну

частку в структурі доходу. Протягом 2022–2024 років спостерігається помітне зростання логістичних витрат, що свідчить про активний розвиток операційної діяльності, але водночас і про потребу в її оптимізації. Зменшення частки витрат на збут за окремими позиціями демонструє наявність певного потенціалу для підвищення ефективності. Отже, подальше удосконалення логістичного менеджменту має зосереджуватись на підвищенні ресурсної ефективності, цифровізації процесів та контролі витрат.

7. Аналіз стану логістичного менеджменту ТОВ «АРК» засвідчив, що нинішня система збутової логістики потребує суттєвого вдосконалення як на організаційному, так і на інформаційному рівні. Виявлені проблеми — перевантаження персоналу, високі логістичні витрати, слабка автоматизація процесів та відсутність аналітичного супроводу — знижують ефективність діяльності та створюють додаткові ризики в умовах динамічного ринку. Розроблена стратегічна матриця можливостей підтвердила доцільність інвестування у формалізацію логістичних функцій, впровадження аналітичних інструментів, оптимізацію маршрутів доставки та автоматизоване управління замовленнями.

8. Запропоновані організаційні зміни — створення окремої логістичної функції, впровадження KPI, оптимізація маршрутів доставки та формалізація процедур — дозволять підвищити рівень контролюваності, точності й швидкості виконання логістичних операцій. Очікуваний ефект полягає у скороченні витрат, зниженні рівня рекламаций, зменшенні навантаження на персонал і поліпшенні обслуговування клієнтів. Інформаційні напрями вдосконалення, зокрема впровадження CRM-системи з логістичним модулем, автоматизація складського обліку та інтеграція з трекінговими сервісами, мають потенціал значно підвищити прозорість і швидкість обробки замовлень, знизити рівень повернень, підвищити продуктивність праці. Аналіз альтернативних сценаріїв засвідчив економічну доцільність модернізації — очікуваний термін окупності проєкту становить близько 1,5 року, при цьому щорічний економічний ефект перевищує початкові інвестиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизована система маршрутизації логістичних потоків торговельного підприємства. Рзаєва С.Л. та ін. (6 осіб). *Кибербезпека: освіта, наука, техніка*. 2020. № 3. С. 72-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cest_2020_3_8
2. Бойчик І., Спjak Г., Волошин О. Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 156-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_3_12
3. Боровик Т.В., Майборода О.В., Решетнікова О.В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 3. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_3_9
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дн-ськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 200-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_1_18
9. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія. Клас. приват. ун-т. Дніпро: Грані, 2017. 428 с.

10. Ільченко Н.Б., Восканян З.А. Інструменти та методи формування digital технологій логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 75-81.
11. Коваленко О.В., Помазан С.М. Управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 12. С. 34-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_12_7
12. Кравченко М.С., Кузьм'як Ю.Й., Тарасов В.Г. Інтеграція збутових технологій в діяльності підприємств сфери торгівлі та їх логістично-мережевого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3. С. 39-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_3_7
13. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(2). С. 72-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(2\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(2)__16)
14. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
15. Марінов Є.А., Лісений Є.В. Роль хмарних технологій в управлінні логістичними операціями. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 94-101.
16. Мельникова К.В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 317-322.
17. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
18. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
19. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного

- підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. 2019. Т. 18, № 1. С. 54-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2019_18_1_6
20. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
21. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
22. Обруч Г.В., Сотніков Д.В., Костенко В.В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 207-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_27
23. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4. С. 133-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2023_4_14
24. Онешко С.В. Моделювання стійкого функціонування виробничо-збутових систем на основі логістико-орієнтованого підходу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 6. С. 44-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_6_7
25. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 322-330. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_43
26. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 234-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_32
27. Павлова В.А., Орлова В.М., Сімаганов А.А. Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств. *Європейський вектор економічного*

- розвитку*. 2020. № 1. С. 129–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2020_1_13
- 28.Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Онопрієнко І.М., Потапенко А.О. Інструменти оптимізації логістичних процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 1. С. 126-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_13
- 29.Потапова Н.А. Логістика онлайн-торгівлі в контексті проявів глобалізації цифрової економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 3. С. 62-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_3_8
- 30.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 31.Рейкін В.С. Витоки та сучасні підходи до маркетингової логістики. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. С. 66-69.
- 32.Рожко В.І., Татарко Д.Ю. Маркетингова логістика в електронній торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 439-446. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_12_60
- 33.Романовський І. Г. Логістичне вдосконалення збутової мережі підприємства. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2020. № 1. С. 69-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2020_1_8
- 34.Сапотніцька Н.Я., Мельник А.А. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 167-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_26
- 35.Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_12
- 36.Сумець О.М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навчальний посібник. 2-ге вид., дод. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.
- 37.Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок:

- навчальний посібник. К.: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.
38. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
 39. Телепнева О.С., Янковська В.А., Кононов І.О. Персоніфікація вимог споживача до товарів народного вжитку як напрям удосконалення виробничої та торгово-розподільчої логістики. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 165-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_31
 40. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 188-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_35
 41. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 391 с.
 42. Федченко С. В. Комерційна логістика торгового підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 10(2). С. 205-208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_10\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_10(2)_7)
 43. Хромов О.П. Логістика: навч. посібник. Харків: БУРУН КНИГА, 2012. 224 с.
 44. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
 45. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 64-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2019_3_11
 46. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Оцінка організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 196-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_26