

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Ольга ПРОТАСОВА

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

Наталя ШПОРТЮК

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

Протасовій Ользі Олександрівні

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління транспортною логістикою підприємства»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

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

3. Вихідні дані до роботи: внутрішні документи ТОВ «ЛЄМА», статистичні дані підприємства за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, спеціалізовані аналітичні матеріали з питань логістики.

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

1. Теоретико-методологічні засади управління транспортною логістикою на підприємстві

2. Аналіз системи управління транспортною логістикою ТОВ «ЛЄМА»

3. Напрями та механізми удосконалення управління транспортною логістикою на підприємстві.

Висновки і пропозиції

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

1. Основні показники діяльності ТОВ «ЛЄМА» за 2022–2024 рр.

2. Загальна схема логістичних потоків ТОВ «ЛЄМА»

3. Структура логістичних витрат ТОВ «ЛЄМА»

4. Матриця стратегічних можливостей логістичної системи ТОВ «ЛЄМА»

5. Етапи вдосконалення транспортно-логістичної системи ТОВ «ЛЄМА»

6. Розробка центрів відповідальності у логістичній системі ТОВ «ЛЄМА»

7. Порівняння варіантів транспортного забезпечення (власний транспорт, оренда, аутсорсинг)

8. Оцінка потенційних логістичних партнерів ТОВ «ЛЄМА» за критеріями

9. Показники моніторингу ефективності логістичної системи після змін

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, формулювання мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження	Вересень 2024 року	виконано
2.	Розробка та затвердження структури, змістового плану та індивідуального завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	виконано
3.	Пошук, добір і опрацювання джерел інформації щодо теоретико-методологічних основ транспортної логістики. Написання першого (теоретичного) розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Аналіз організаційно-економічних характеристик та логістичної діяльності підприємства. Виконання другого (аналітичного) розділу	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Формування напрямів та інструментів удосконалення управління транспортною логістикою. Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формулювання висновків за результатами дослідження, обґрунтування практичних рекомендацій	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення повного тексту кваліфікаційної роботи згідно з вимогами стандартів та підготовка супровідної документації	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка до публічного захисту: складання доповіді, створення презентації та візуалізаційних матеріалів	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка на академічну доброчесність (оригінальність, відсутність плагіату, фабрикації та фальсифікації)	Червень 2025 року	виконано
10.	Рецензування та представлення кваліфікаційної роботи на попередньому засіданні кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ольга ПРОТАСОВА

Науковий керівник роботи

(підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Теоретичні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів	6
1.2. Визначення ключових елементів транспортно-логістичної системи підприємства	12
1.3. Показники ефективності логістичних рішень у сфері транспорту	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ЛЄМА»	27
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства	27
2.2. Діагностика організації логістичного управління ТОВ «ЛЄМА»	34
2.3. Аналіз ефективності логістичних рішень у сфері транспорту	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1. Формування моделі вдосконаленої системи управління транспортною логістикою ТОВ «ЛЄМА»	47
3.2. Результати впровадження нової моделі логістичного управління на підприємстві	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі, зокрема зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, нестабільної логістичної інфраструктури, загроз перебоїв у постачанні та високих вимог споживачів до швидкості й надійності обслуговування, транспортна логістика стає критично важливою сферою управління для підприємств різних галузей. Особливо це стосується невеликих виробничих компаній, які мають обмежені ресурси, але змушені конкурувати з великими логістичними операторами.

Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою у вдосконаленні організаційної структури управління логістикою, побудові партнерської мережі перевізників та системному підході до моніторингу ефективності логістичних операцій. Таким чином, тема набуває особливої значущості як у теоретичному, так і в прикладному аспектах – як для розвитку самого підприємства, так і для удосконалення логістичних практик у малому бізнесі загалом.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління транспортною логістикою ТОВ «ЛЄМА» з метою зниження логістичних витрат, підвищення ефективності перевезень та якості обслуговування клієнтів.

Завдання дослідження відповідно означеної мети наступні:

- Розкрити теоретичні засади управління логістичними системами підприємств.
- Охарактеризувати діяльність ТОВ «ЛЄМА» у контексті логістичного менеджменту, визначити специфіку транспортної складової у структурі підприємства, засоби доставки, маршрути, систему координації та обліку перевезень.
- Здійснити діагностику ефективності логістичних рішень, зокрема проаналізувати витрати, швидкість виконання перевезень, точність доставки та рівень обслуговування клієнтів у 2022–2024 роках.

- Виявити слабкі місця та проблемні аспекти в управлінні транспортною логістикою.
- Провести SWOT-аналіз логістичної системи підприємства та побудувати матрицю стратегічних можливостей з акцентом на транспортну логістику.
- Розробити покрокову модель удосконалення логістичних процесів.
- Обґрунтувати економічну доцільність запропонованих змін, у тому числі за допомогою оцінки ефективності витрат, порівняльного аналізу моделей транспортування та розрахунку очікуваних ефектів.
- Сформулювати критерії вибору логістичних партнерів та оцінити потенційних перевізників, визначити партнерську стратегію підприємства.
- Запропонувати систему моніторингу ефективності нової логістичної моделі, з урахуванням ключових індикаторів.

Об’єктом дослідження є логістична система підприємства ТОВ «ЛЄМА».

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми управління транспортною логістикою підприємства.

У процесі роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні **методи**: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, експертна оцінка, графічне моделювання, системний підхід.

Інформаційну базу склали внутрішні документи ТОВ «ЛЄМА», статистичні дані підприємства за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, спеціалізовані аналітичні матеріали з питань логістики.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЛЄМА» для удосконалення організаційної структури логістики, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також можуть бути адаптовані іншими підприємствами галузі з подібними логістичними викликами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів

Багато сучасних наукових праць, присвячених розвитку логістики, зосереджуються на трактуванні таких базових категорій, як «логістика», «логістичні процеси» та «логістичне забезпечення». Водночас, у межах даного дослідження акцент доцільно змістити на осмислення управління в системі логістичної діяльності підприємства. Різноманіття підходів до його визначення відображено в табл. 1.1.

Доцільним видається розгляд поняття управління логістичною діяльністю з позиції системно-структурного підходу. У такому контексті під ним розуміють комплекс методів, інструментів та управлінських рішень, які охоплюють планування, організацію та контроль логістичних процесів відповідно до функціональної специфіки логістичних підсистем [12, с. 216]. До основних напрямів системи управління логістикою належать:

- управління постачанням, що охоплює координацію взаємодії з постачальниками та організацію закупівель;
- управління складськими ресурсами, яке спрямоване на оптимізацію складських процесів і використання технологій ефективного розміщення запасів;
- управління транспортним забезпеченням, що включає формування ефективних маршрутів, розробку логістичних схем постачання і забезпечення безперервності виробничо-збутового ланцюга;
- управління ресурсним забезпеченням виробництва, з урахуванням особливостей операційного циклу підприємства;

– управління збутовими процесами, що забезпечує просування продукції на ринку [5, с. 123].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування управління в системі логістичної діяльності

Автор	Сутність підходу
Михайлик Н. І.	Комплексне управління процесами переміщення товарів, послуг і інформації між постачальником і споживачем, що включає планування, організацію, координацію та контроль
Воронько-Невіднича Т. В.	Управлінська концепція ефективного руху ресурсів у ланцюгах створення вартості одного чи кількох підприємств
Мізіна А.В., Омельницька А.В.	Система функцій і методів управління потоками в межах логістичного ланцюга з метою досягнення економічної стабільності підприємства
Гаврилюк Н. М.	Забезпечення балансу матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних потоків у ключових напрямках логістики: закупівлі, транспорт, складування, запаси, виробництво, збут, інформація
Криворучко О. М.	Адміністрування логістичної системи з використанням інформаційних технологій задля досягнення її стратегічних цілей
Пальчик І. М.	Безперервна діяльність, що поєднує стратегічне й тактичне управління товаропросуванням, охоплюючи планування, організацію, реалізацію та контроль на всіх етапах логістичного циклу

Важливо зазначити, що сучасна система управління логістикою має бути інтегрованою в цифрове середовище, де прийняття управлінських рішень ґрунтується на застосуванні новітніх технологій. Це передбачає впровадження інструментів, які знижують витрати, підвищують гнучкість і продуктивність логістичних процесів, зокрема – штучного інтелекту, хмарних сервісів та технології блокчейн.

Застосування штучного інтелекту відкриває можливості побудови маршрутів, які мінімізують шкідливий вплив на довкілля, що відповідає принципам сталого розвитку. Технологія блокчейн, у свою чергу, дозволяє спростити складні логістичні операції, підвищити прозорість взаємодії між учасниками ланцюга поставок, покращити управління запасами, а також гарантувати безпечність і простежуваність товарів на всіх етапах транспортування – що є критично важливим для кінцевого споживача [33, с. 151].

У сучасних умовах українські підприємства здійснюють свою діяльність в середовищі високої невизначеності, спричиненої повномасштабною військовою агресією Російської Федерації. Найгостріші виклики у сфері логістики пов'язані з пошкодженням і знищенням транспортної інфраструктури, що ускладнює перевезення вантажів, змушує використовувати обхідні маршрути та шукати альтернативні логістичні рішення.

Додатковими ускладненнями є зростання загроз безпеці: ризики обстрілів, мінування, затримання або захоплення транспортних засобів і вантажів. Усе це зумовлює необхідність збільшення витрат на страхування, впровадження посиленних заходів безпеки та управління ризиками. У поєднанні з постійним подорожчанням пального це призводить до суттєвого зростання собівартості логістичних операцій.

У зв'язку з такими обставинами, система управління логістичною діяльністю підприємств повинна трансформуватися й адаптуватися до умов воєнного часу, враховуючи специфіку ризиків, підвищену нестабільність і потребу в гнучкості логістичних рішень [18, с. 9].

У сучасних умовах українські підприємства здійснюють свою діяльність в середовищі високої невизначеності, спричиненої повномасштабною військовою агресією Російської Федерації. Найгостріші виклики у сфері логістики пов'язані з пошкодженням і знищенням транспортної інфраструктури, що ускладнює перевезення вантажів, змушує використовувати обхідні маршрути та шукати альтернативні логістичні рішення.

Додатковими ускладненнями є зростання загроз безпеці: ризики обстрілів, мінування, затримання або захоплення транспортних засобів і вантажів. Усе це зумовлює необхідність збільшення витрат на страхування, впровадження посиленних заходів безпеки та управління ризиками. У поєднанні з постійним подорожчанням пального це призводить до суттєвого зростання собівартості логістичних операцій.

У зв'язку з такими обставинами, система управління логістичною діяльністю підприємств повинна трансформуватися й адаптуватися до умов воєнного часу,

враховуючи специфіку ризиків, підвищену нестабільність і потребу в гнучкості логістичних рішень.

Управління логістичною діяльністю підприємства ґрунтується на низці загальновизнаних принципів, які забезпечують цілісність, результативність і адаптивність логістичних процесів. Передусім, варто говорити про системність як фундаментальну основу управління. Логістика не може розглядатися ізольовано – вона функціонує як складова єдиного виробничо-господарського організму, де взаємодіють підсистеми постачання, транспортування, зберігання, збуту, інформаційного забезпечення. Системний підхід дозволяє враховувати вплив кожного елемента на загальну ефективність логістики [20, с. 320].

Орієнтація на клієнта є ще одним ключовим принципом. Успішна логістика – це не лише швидке і дешеве переміщення товару, а й забезпечення очікуваного рівня сервісу, надійності доставки, гнучкості у виконанні замовлень. Саме задоволення потреб клієнта визначає, наскільки ефективною є логістична діяльність у стратегічній перспективі.

У сучасних умовах дедалі важливішим стає принцип адаптивності. Постійні зміни у зовнішньому середовищі – від економічних коливань до форс-мажорних ситуацій, як-от воєнні дії, – потребують швидкого реагування. Логістична система має вміти перебудовуватись, змінювати маршрути, структуру поставок, обирати альтернативні види транспорту, оновлювати інформаційні моделі, щоб залишатись життєздатною.

Важливим є й принцип економічної доцільності, що передбачає досягнення бажаного результату з мінімальними витратами ресурсів. Це не завжди означає вибір найдешевшого варіанта – головне, щоб витрати відповідали отриманому ефекту. Рентабельність, оборотність ресурсів, обґрунтованість інвестицій – усе це сфери реалізації цього принципу [15, с. 36].

Окремої уваги заслуговує принцип технологічної відкритості. Йдеться про готовність логістичної системи до впровадження новітніх рішень – від цифрових

платформ до автоматизації процесів. Сучасна логістика дедалі більше базується на інтелектуальних системах планування маршрутів, блокчейн-технологіях, хмарних обчисленнях, що підвищують контрольованість, точність і безпечність логістичних операцій.

І, нарешті, важливим є принцип сталого розвитку. Логістика більше не сприймається винятково як інструмент економіки – вона має враховувати екологічну безпеку, раціональне використання ресурсів, зменшення шкідливих викидів, соціальні фактори. Перехід на екологічні види транспорту, мінімізація відходів, оптимізація ланцюгів постачання – усе це реалізується в межах сталого підходу до управління.

Таким чином, сучасне управління логістичною діяльністю потребує балансу між ефективністю, гнучкістю, інноваційністю та відповідальністю перед суспільством і середовищем, у якому функціонує підприємство.

Управління логістичною діяльністю підприємства передбачає реалізацію управлінських функцій на кількох рівнях, які відрізняються за часовими горизонтами, глибиною рішень і масштабом впливу на логістичну систему. Кожен із цих рівнів – стратегічний, тактичний і операційний – виконує окремі завдання, спрямовані на досягнення загальної ефективності логістичного функціонування підприємства. Взаємодія між ними забезпечує цілісність управління та дозволяє реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища [31]. У таблиці 1.2 наведено узагальнену характеристику кожного з рівнів управління логістичною діяльністю.

Таблиця 1.2

Рівні управління логістичною діяльністю підприємства

Рівень	Характеристика	Основні функції
Стратегічний	Довгострокове планування і формування логістичної політики підприємства	Розробка логістичної стратегії, визначення цілей, бюджетування, вибір партнерів
Тактичний	Середньострокове управління ресурсами і логістичними підсистемами	Оптимізація транспортних маршрутів, управління складською інфраструктурою, координація ланцюгів

		постачання
Операційний	Щоденне (оперативне) управління логістичними процесами на всіх ділянках	Поточне планування, диспетчеризація, контроль виконання, адаптація до змін

Структурування управлінської діяльності за рівнями дозволяє підприємству чітко розподілити відповідальність та управлінські функції в межах логістичної системи. Стратегічний рівень формує логістичну політику й визначає довгострокові напрями розвитку, тактичний забезпечує ефективну реалізацію окремих логістичних компонентів, а операційний – відповідає за щоденне функціонування логістичних процесів. Такий підхід створює умови для скоординованої, гнучкої та адаптивної логістичної системи, здатної ефективно функціонувати в умовах змінного середовища.

В умовах сучасної нестабільності, зокрема воєнного стану в Україні, управління логістичною діяльністю підприємства супроводжується підвищеним рівнем ризиків, які значно впливають на надійність, вартість і своєчасність постачань. Ці ризики мають різну природу, але всі вони вимагають оперативного виявлення, аналізу та системного реагування з боку менеджменту.

Логістичні ризики є найбільш поширеними в сучасних умовах. Вони охоплюють затримки поставок, втрату вантажу, порушення графіків перевезень, дефіцит транспортних потужностей, а також наслідки руйнування критичної інфраструктури, такої як мости, вокзали, логістичні термінали. Такі ризики безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечити стабільність ланцюгів постачання [16, с. 112].

Окрему загрозу становлять фінансові ризики. Йдеться передусім про нестабільність цін на паливо, транспортні послуги, логістичне обладнання, а також про валютні коливання, що можуть істотно змінювати собівартість логістичних операцій у міжнародних контрактах. У таких умовах підприємства змушені планувати витрати з урахуванням кількох сценаріїв розвитку подій.

Ризики безпеки є критично важливими в контексті повномасштабної війни.

Йдеться про обстріли, мінування територій, блокування маршрутів, вилучення транспорту або вантажу, що не лише ускладнює логістику, але й створює реальні загрози життю персоналу. У таких умовах логістика втрачає свою класичну прогнозованість, що вимагає пошуку нетипових рішень і високого рівня адаптивності.

З метою мінімізації вищезазначених ризиків підприємства впроваджують комплекс превентивних і захисних заходів. Один з найбільш ефективних підходів – диверсифікація логістичних маршрутів, яка передбачає наявність альтернативних шляхів транспортування для забезпечення безперервності постачання навіть у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Значну роль відіграє страхування вантажів і транспортних засобів, що дозволяє зменшити фінансові втрати у разі їх пошкодження або втрати [39, с. 100].

Не менш важливим є використання цифрових інструментів моніторингу логістичних процесів – GPS-навігації, IoT-рішень, програмних систем відстеження, що забезпечують постійний контроль руху, завантаженості, стану транспорту. Така інформаційна прозорість дає змогу швидко реагувати на зміну ситуації.

Ще одним засобом зниження ризиків є укладання чітко прописаних партнерських договорів із перевізниками, постачальниками та клієнтами, які фіксують відповідальність сторін у разі настання форс-мажорних обставин та дозволяють забезпечити гнучкість і надійність логістичних зв'язків.

Таким чином, ефективне управління ризиками в логістиці передбачає не лише виявлення загроз, а й активну роботу з побудови стійкої, адаптивної логістичної системи, здатної функціонувати в умовах високої невизначеності.

1.2. Визначення ключових елементів транспортно-логістичної системи підприємства

У сучасних умовах динамічного технічного розвитку транспортна сфера,

зокрема автомобільні перевезення, зазнає істотних трансформацій під впливом цифровізації та інновацій. Впровадження екологічно безпечних і технологічно досконалих рішень сприяє не лише модернізації внутрішніх процесів підприємства, а й підвищенню ефективності логістичних ланцюгів, їх узгодженості із міжнародними стандартами, а також забезпечує високу якість послуг кінцевому споживачу.

Зростаюча різноманітність вимог з боку замовників логістичних послуг охоплює, передусім, дотримання строків доставки, гарантування цілісності вантажу, правильність оформлення супровідної документації, точне виконання обсягів перевезень і відповідність заданому рівню ризику. Практика свідчить, що реалізація таких вимог можлива лише за наявності на підприємстві інтегрованої транспортно-логістичної системи, яка забезпечує цілісне управління процесами перевезення з орієнтацією на клієнта [9, с. 172].

Зважаючи на високу конкуренцію в галузі, ключовим для автотранспортних підприємств є формування сталих конкурентних переваг, що потребує системного аналізу факторів ефективності логістичної діяльності та постійного вдосконалення управлінських підходів.

Наукове розуміння транспортно-логістичної системи варіюється залежно від дослідницької школи. Здебільшого її трактують як інтегрований комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують раціональне переміщення матеріальних потоків від виробника до кінцевого споживача. У таблиці 1.3 наведено порівняльний аналіз наукових підходів до визначення поняття «транспортно-логістична система».

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про концептуальну подібність наукових підходів до трактування поняття транспортно-логістичної системи, які відрізняються переважно деталізацією її елементного складу. Незмінним залишається головне функціональне призначення системи – забезпечення ефективного переміщення вантажів від виробника до кінцевого споживача [23, с. 168].

Окремі дослідники, акцентують увагу на ролі персоналу як невід'ємної складової транспортно-логістичної системи. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки саме персонал виконує функції управління, приймає рішення, координує логістичні процеси та безпосередньо впливає на результативність і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.3

Наукові інтерпретації сутності транспортно-логістичної системи підприємства

Дослідник	Зміст поняття	Особливості
Гордієнко М.І.	Комплексна система, що охоплює транспортні засоби, складську інфраструктуру, технологічні процеси, людські ресурси, інформаційні потоки тощо, і функціонує з метою забезпечення ефективного переміщення вантажів	Включає логістичну та транспортну підсистеми
Прокопенко О.П.	Взаємозалежна сукупність елементів (транспорт, склади, інформація, персонал, технології), що спрямована на організацію раціонального переміщення матеріальних потоків	Відзначається цілеспрямованістю, наявністю взаємозв'язків, системністю та структурною складністю
Котенко А.М.	Інтегрований комплекс ресурсів матеріально-технічного, організаційного, фінансового та інформаційного характеру, що слугують для ефективного переміщення вантажів у межах логістичного ланцюга	Представляє собою цілісну сукупність задіяних ресурсів
Войцехівський В.В.	Система, яка забезпечує переміщення матеріальних потоків у напрямку від постачальника до кінцевого споживача	Охоплює різні види транспорту, складське господарство, логістичні термінали
Білоус М. П.	Високоструктурована система взаємодіючих компонентів, включаючи транспорт, складські об'єкти, інформаційні потоки, технології та персонал, що забезпечує ефективну логістичну діяльність	Реалізує функції транспортування, складування, інформаційної підтримки та логістичного менеджменту
Ковальчук В. М.	Комплекс організаційних, фінансових, матеріальних та інформаційних заходів, спрямованих на безперервне і результативне просування вантажів від місця їх виникнення до місця споживання	Поєднує ресурсну базу з організаційними механізмами
Мельник М. В.	Системна сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, що охоплюють організацію переміщення матеріальних потоків між виробником і споживачем	Включає транспортні процеси, складську логістику, інформаційно-комунікаційні технології та кадрове забезпечення

Узагальнюючи наукові визначення, можна сформулювати висновок, що транспортно-логістична система є багатокomпонентною структурою, яка охоплює транспортні засоби, складське господарство, термінали, засоби комунікації, інформаційні технології, фінансові ресурси та трудові ресурси. Всі ці елементи перебувають у взаємозв'язку, а їх узгоджене управління забезпечує безперервне, економічно доцільне та якісне переміщення матеріальних потоків у логістичному ланцюзі – від джерела походження до споживчої ланки [45, с. 88].

Для удосконалення управління транспортно-логістичною системою важливим етапом є визначення її складових. Уявлення про складові системи дозволяє означити фактори її удосконалення.

Для забезпечення руху матеріального потоку необхідні транспортні засоби, які є основним матеріальним ресурсом автотранспортного підприємства, тому цей ресурс має входити до складу ТЛС підприємства.

Існування та рух матеріального потоку неможливий без інформаційного і фінансового потоків, які рухаються паралельно з ним й забезпечують результат переміщення вантажів від місця їхнього виникнення до місця споживання. Тому інформаційні і фінансові ресурси, які створюють відповідні потоки, мають входити до складу транспортно-логістичної системи підприємства.

Персонал підприємства є ключовим елементом будь-якої соціально-економічної системи. Його кваліфікація і досвід формують умови, активізують, координують і забезпечують не тільки процеси управління, а і процеси перетворення ресурсів у результати та процеси трансформації в транспортно-логістичній системі.

Підтримання обладнання, рухомого складу в робочому стані, його обслуговування і ремонт забезпечуються відповідною службою АТП. Забезпечення безперебійної роботи підприємства є необхідним і ця функція покладена на відділ постачання. Ці служби не беруть безпосередньої участі в транспортно-логістичному процесі, але мають бути врахованими як сервіси ТЛС підприємства. Всі

перераховані елементи самі по собі не можуть забезпечити виконання замовлень. Тому управління цими елементами має запуснути та скоординувати роботу всієї транспортно-логістичної системи підприємства і стати ще однією його складовою [2, с. 158].

Систему управління транспортно-логістичною системою підприємства доцільно структурувати за функціональними підсистемами, кожна з яких охоплює конкретний напрям управлінських дій. Однією з таких ключових підсистем є підсистема нормування, що виконує стабілізуючу та регламентуючу функцію в межах ТЛС. Ця підсистема встановлює уніфіковані правила та нормативи, які визначають порядок здійснення окремих логістичних операцій, використання ресурсів, допустимі межі показників продуктивності, витрат, часу, тощо. Впровадження нормування сприяє упорядкуванню діяльності, забезпечує передбачуваність та контрольованість логістичних процесів, знижує рівень невизначеності й підвищує загальну ефективність функціонування підприємства.

У структурі управління транспортно-логістичною системою підприємства доцільно виокремлювати кілька функціональних підсистем, кожна з яких виконує специфічні управлінські функції та сприяє цілісному розвитку логістичної діяльності.

Підсистема планування забезпечує формування системи планових документів, на основі яких визначаються стратегічні та тактичні напрями розвитку підприємства, зміст логістичних операцій, а також послідовність дій для досягнення поставлених цілей. Вона враховує вплив внутрішніх (ендогенних) і зовнішніх (екзогенних) чинників, формуючи передумови для сталого функціонування підприємства в умовах динамічного середовища та сприяючи його збалансованому розвитку [22, с. 155].

Підсистема організовування відповідає за раціональний розподіл завдань, функцій і відповідальності між структурними підрозділами та працівниками підприємства. Вона визначає ієрархію управління, формує систему

підпорядкованості та делегування повноважень, а також проєктує ефективні канали комунікацій. Така система сприяє скоординованій взаємодії всіх елементів ТЛС, забезпечує організаційний порядок та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Підсистема зворотного зв'язку виконує роль комунікативного середовища між усіма учасниками логістичних процесів: персоналом, керівництвом, партнерами, постачальниками та клієнтами. Вона забезпечує постійний обмін інформацією, що дозволяє вчасно реагувати на виклики, збирати пропозиції, виявляти проблемні зони та удосконалювати логістичні процеси. Розвинена культура зворотного зв'язку сприяє покращенню клієнтського сервісу, розвитку персоналу, а також формує ефективне управлінське середовище, вільне від конфліктів і організаційних бар'єрів.

Підсистема обліку, аналізу та контролю виконує важливу функцію в управлінні транспортно-логістичною системою підприємства, оскільки забезпечує отримання достовірної інформації про фінансово-економічні показники, ступінь досягнення планових цілей, а також стан реалізації логістичних операцій. На основі даних управлінського обліку здійснюється оцінка результативності бізнес-процесів, виявляються відхилення, проводиться фінансовий моніторинг. Контроль за ефективністю витрат, доходністю операцій і дотриманням фінансової дисципліни забезпечується через функціонування внутрішнього контролінгу, систем бюджетування та аналітичного супроводу, що є ключовими складовими даної підсистеми [29, с. 55].

Особливу роль виконує підсистема регулювання, яка орієнтована на усунення виявлених відхилень, коригування вектору управлінського впливу та підтримання стабільного функціонування всієї логістичної системи. Вона передбачає розробку і реалізацію управлінських дій у відповідь на порушення нормативів, збоїв в роботі або відхилення від планових показників. Виявлення таких відхилень може здійснюватися на будь-якому етапі логістичного циклу – як у процесі контролю, так і на стадії аналізу. Завдяки своїй коригуючій функції ця підсистема дозволяє мінімізувати ризики, запобігти розвитку кризових ситуацій і забезпечити

адаптивність ТЛС до змін середовища [1, с. 219].

Крім того, регулювання виконує координуючу функцію, сприяючи гармонізації роботи різних структурних підрозділів підприємства, узгодженню цілей і завдань, а також забезпеченню системної цілісності управління. Таким чином, дана підсистема не лише доповнює інші управлінські підсистеми, а й виступає ключовим елементом механізму стабільного функціонування транспортно-логістичної системи підприємства.

Третій блок елементів транспортно-логістичної системи підприємства охоплює процеси надання логістичних послуг, що безпосередньо відображають характер взаємодії підприємства з клієнтами та партнерами і визначають рівень сервісу та якість виконання логістичних зобов'язань.

Підсистема продажу послуг та клієнтського супроводу виконує функції комунікації з потенційними та наявними клієнтами, організації процесу продажу та післяпродажного супроводу. Основними її завданнями є встановлення первинного контакту, виявлення логістичних потреб замовника, підготовка та презентація комерційної пропозиції, подолання заперечень, досягнення домовленостей і укладення договорів. Водночас важливим аспектом виступає організація інформаційного, документального та організаційного супроводу клієнтів на всіх етапах логістичного обслуговування, що сприяє формуванню довготривалих партнерських відносин.

Підсистема проєктування та розробки логістичних послуг спрямована на формування економічно обґрунтованих схем перевезень з урахуванням характеристик вантажу, вимог замовника, параметрів транспортної мережі та доступного рухомого складу. Вона передбачає використання інструментів моделювання та оптимізації транспортних процесів, що дозволяє розробляти ефективні маршрути та вибирати раціональні транспортні засоби відповідної вантажопідйомності. У контексті міської логістики особлива увага приділяється розв'язанню задач маршрутизації, де важливо враховувати численні критерії: часові

вікна, дорожню ситуацію, технічні характеристики транспорту, типологію вантажів тощо. Вирішення таких задач вимагає гнучкого погодження рішень із клієнтом, адже йдеться про багатокритеріальні моделі, які повинні відповідати індивідуальним умовам логістичного обслуговування [23, с. 167].

Підсистема технічного обслуговування та ремонту рухомого складу виконує сервісну функцію в межах транспортно-логістичної системи підприємства, забезпечуючи надійний технічний стан автопарку. Її основне завдання полягає у підтриманні працездатності транспортних засобів шляхом проведення планового обслуговування, своєчасного ремонту та контролю технічної справності. Це, у свою чергу, гарантує безпечну експлуатацію транспорту й оперативну готовність до виконання замовлень, що надходять від клієнтів.

До сервісних компонентів ТЛС також належить підсистема забезпечення, яка не бере безпосередньої участі у створенні логістичної послуги, але виконує критично важливу функцію підтримки безперервності виробничо-логістичних процесів. Ця підсистема охоплює матеріальне, енергетичне, інформаційне та кадрове забезпечення. Забезпечення підприємства необхідними ресурсами створює умови для стабільної й ритмічної роботи логістичної системи в цілому.

Ключову роль у процесах надання логістичних послуг відіграє підсистема перевезень, яка відповідає за організацію транспортного процесу, диспетчеризацію, моніторинг і оперативний облік на всіх етапах виконання замовлення. Серед її функцій – керування маршрутами, тарифами, обліком замовлень, контроль завантаження транспортних засобів, ведення маршрутних листів і рознарядок. Ця підсистема забезпечує гнучкість і адаптивність логістичних рішень до умов реального функціонування ринку перевезень [4, с. 37].

Узагальнюючи викладене, можна визначити основні підсистеми транспортно-логістичної системи підприємства, їх функціональне призначення та взаємозв'язки, які доцільно візуалізувати у вигляді відповідної структурно-логічної схеми (рис. 1.1).

Запропонована структура транспортно-логістичної системи підприємства

формує основу для комплексного управління її діяльністю, оскільки враховує широкий спектр чинників, що визначають внутрішній стан системи, рівень її організаційного та ресурсного потенціалу, а також наявні слабкі місця, потреби й можливості розвитку окремих компонентів.

Кожна складова ТЛС функціонує в умовах постійного впливу зовнішнього середовища. Сукупність екзогенних факторів – економічних, нормативно-правових, соціальних, технологічних тощо – задає умови для функціонування системи, формує можливості та обмеження, що безпосередньо позначаються на її ефективності.

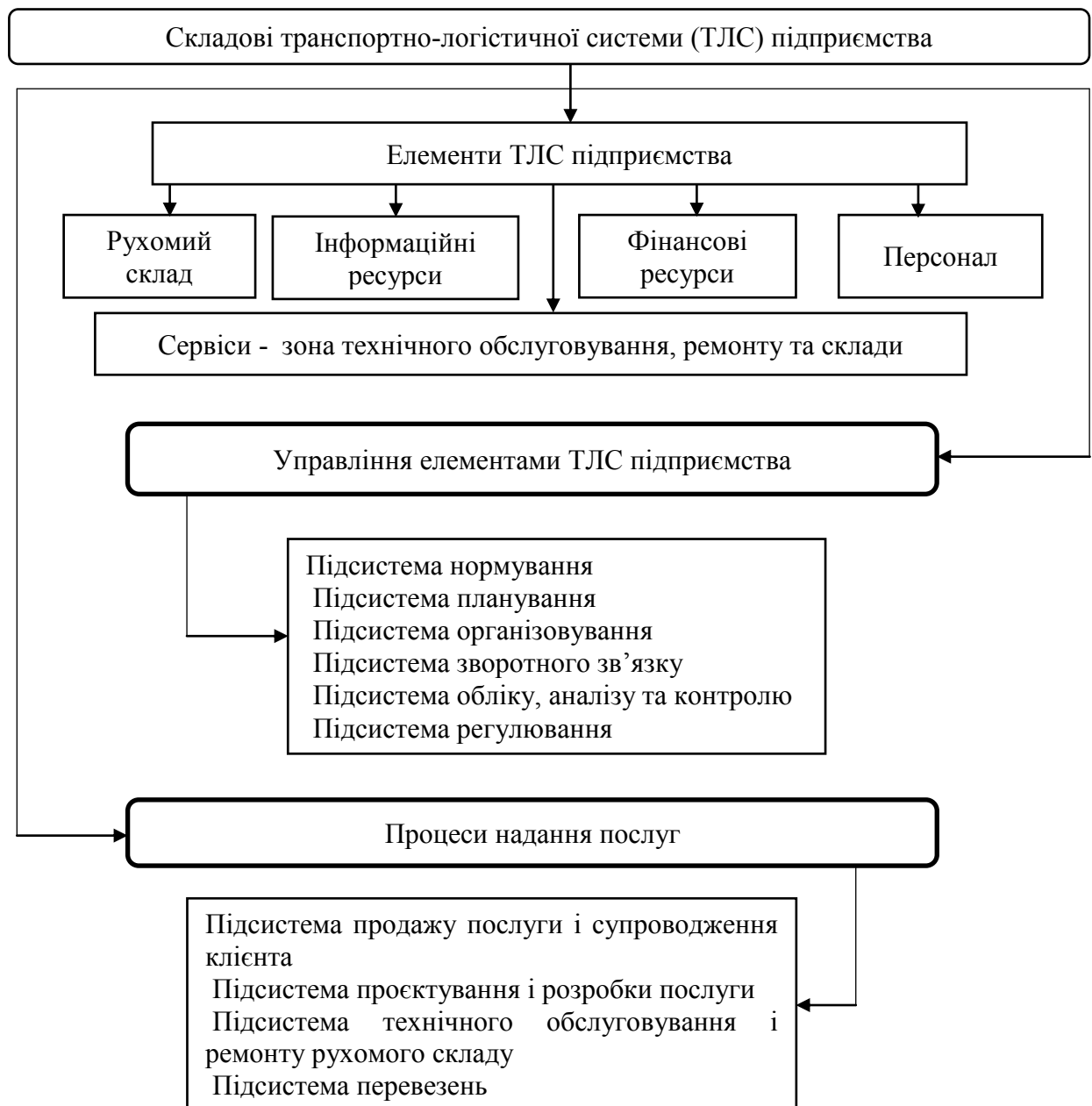


Рис. 1.1. Структурно-функціональна модель транспортно-логістичної системи підприємства

Таким чином, сформована модель ТЛС підприємства не лише забезпечує системний підхід до управління логістикою, а й створює умови для її гнучкого вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх цілей підприємства. Запропонована структура охоплює два ключові блоки: підсистеми управління елементами транспортно-логістичної системи та підсистеми, що відповідають за надання логістичних послуг, що дозволяє здійснювати цілісне, раціональне й адаптивне управління логістичною діяльністю підприємства.

Елементи транспортно-логістичної системи (ТЛС) підприємства доцільно трактувати як ресурсну базу, яка в процесі виробничо-логістичної діяльності трансформується у готову послугу. Система управління ТЛС структурована за функціональним принципом і представлена у вигляді окремих підсистем, кожна з яких реалізує визначені управлінські функції. Процеси надання послуг також структуровано у підсистеми відповідно до послідовності виконання операцій – від етапу продажу логістичної послуги до її ресурсного забезпечення [16, с. 112].

Розмаїття запитів з боку споживачів логістичних послуг може бути задоволене лише за умови існування на підприємстві інтегрованої ТЛС, яка поєднує високу керованість, адаптивність та здатність забезпечувати стабільну якість послуг з урахуванням індивідуальних вимог клієнтів. Відтак, наукове обґрунтування складу та структури ТЛС є актуальним завданням, що вимагає комплексного підходу.

По-перше, сформована структура системи дозволяє оцінити її потенціал у контексті логістичного обслуговування. По-друге, під час розробки методів оцінювання ефективності ТЛС кожен з її складових можливо розглядати як окремий фактор впливу на загальний результат діяльності. По-третє, у процесі вдосконалення логістичної системи кожен структурний елемент може виступати як автономний

напрямок для покращення, або бути включений до складу комплексних програм реформування системи управління логістикою підприємства.

1.3. Показники ефективності логістичних рішень у сфері транспорту

У контексті транспортної логістики ефективність логістичних рішень трактується як досягнення запланованих результатів перевезень із мінімальними витратами ресурсів при забезпеченні належної якості обслуговування. Це поняття поєднує в собі економічну доцільність, технологічну обґрунтованість та організаційну результативність процесів транспортування.

Під ефективністю логістичних рішень у сфері транспорту, як правило, розуміють здатність підприємства організовувати рух вантажів таким чином, щоб досягати оптимального співвідношення між витратами на доставку та швидкістю, надійністю, точністю виконання логістичних операцій. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли підприємство має не лише скоротити логістичні витрати, а й забезпечити стабільне функціонування постачань [19, с. 35].

Ключовим у визначенні ефективності є те, що вона має бути вимірною, тобто повинна оцінюватися за конкретними показниками, які відображають рівень досягнення поставлених цілей у логістичній системі. Зокрема, оцінка ефективності транспортування дозволяє контролювати витрати, ідентифікувати «вузькі місця», своєчасно коригувати логістичні стратегії, а також аргументовано обирати між альтернативними варіантами логістичних рішень.

Таким чином, ефективність у сфері транспортної логістики – це багатокомпонентна категорія, що відображає здатність системи доставки діяти раціонально, узгоджено, гнучко та економічно обґрунтовано в умовах змінного ринкового середовища.

Управління логістикою у сфері транспорту вимагає наявності чітких орієнтирів для оцінювання результативності прийнятих рішень. Для цього

використовується система показників ефективності, яка охоплює не лише економічні результати, але й технічні, організаційні та якісні аспекти логістичної діяльності. Класифікація таких показників дозволяє здійснювати комплексний аналіз функціонування транспортно-логістичної системи підприємства та виявляти резерви для її вдосконалення [30, с. 54]. У таблиці 1.4 представлено основні групи показників та приклади їх практичного застосування.

Представлена класифікація дає змогу комплексно оцінити ефективність логістичних рішень у транспортній сфері за чотирма ключовими напрямками. Такий підхід забезпечує не лише фінансову діагностику процесів перевезення, а й дає уявлення про технічну справність транспорту, організаційну злагодженість дій та рівень задоволеності клієнтів. Збалансоване використання усіх груп показників сприяє підвищенню ефективності управління логістикою, адаптації до змін у середовищі та досягненню конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.4

Класифікація показників ефективності логістичних рішень у сфері транспорту

Група показників	Зміст/приклади
Економічні	- Загальні витрати на транспортування - Собівартість перевезення одиниці вантажу - Рентабельність перевезень - Вартість доставки для клієнта
Техніко-експлуатаційні	- Пробіг транспорту (в т.ч. порожній) - Коефіцієнт завантаженості - Оборотноість транспортних засобів - Коефіцієнт використання транспортного парку
Організаційні	- Час виконання замовлення - Своєчасність доставки - Точність виконання замовлення
Якісні	- Рівень обслуговування клієнтів - Кількість рекламаций - Надійність доставки і транспортування

Оцінювання ефективності логістичних рішень у транспортній сфері потребує застосування методів, які дозволяють отримати як кількісні, так і якісні висновки щодо результативності управлінських дій. Серед основних методів можна

виокремити такі:

Порівняльний аналіз (benchmarking) передбачає зіставлення логістичних показників підприємства з аналогічними параметрами найуспішніших учасників ринку або з галузевими стандартами. Такий підхід дозволяє виявити відставання або переваги у ключових аспектах логістичної діяльності, сформулювати стратегічні цілі та зосередити зусилля на виправленні «вузьких місць» [44, с. 201].

Метод коефіцієнтів ґрунтується на використанні спеціальних співвідношень між різними логістичними величинами, зокрема: коефіцієнт використання транспорту, коефіцієнт завантаження, коефіцієнт своєчасності доставки, оборотність транспорту тощо. Ці коефіцієнти дають змогу в динаміці оцінити ефективність використання логістичних ресурсів.

Вартісні методи дозволяють оцінити ефективність рішень шляхом аналізу витрат і вигод. До них відносяться аналіз «витрати–результат», розрахунок собівартості перевезень, оцінка економії від впровадження нових логістичних технологій. Такі методи особливо важливі в умовах обмежених ресурсів та потреби зниження логістичних витрат [3, с. 178].

Інтегральна оцінка ефективності передбачає комплексне врахування кількох груп показників із різних сфер: економічної, технічної, організаційної та якісної. Вона дозволяє сформувати узагальнену оцінку ефективності логістичної системи або окремого процесу, наприклад, за допомогою зваженої системи балів або інтегрального індексу.

Застосування цих методів у поєднанні забезпечує об’єктивне та багатовимірне уявлення про рівень ефективності транспортно-логістичних рішень і сприяє формуванню обґрунтованих управлінських заходів для їх удосконалення.

Взаємозв’язок між логістичними рішеннями та показниками ефективності є прямим і системним. Кожне управлінське рішення у сфері транспортної логістики безпосередньо відображається на ключових показниках діяльності підприємства, зокрема – на витратах, рівні сервісу, швидкості доставки та продуктивності

використання транспортних засобів [28, с. 311].

Наприклад, оптимізація маршрутів перевезення шляхом впровадження сучасних маршрутних програм або систем GPS-моніторингу дозволяє зменшити пробіг транспорту, знизити витрати на паливе, покращити точність доставки та скоротити час виконання замовлень. Це сприяє зростанню показників економічної ефективності та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Вибір типу транспорту (власного або орендованого, автомобільного чи залізничного) впливає на показники собівартості перевезення, швидкість логістичного циклу та ризики транспортування. Наприклад, перехід на більш вантажомісткий або паливоекфетивний транспорт дозволяє зменшити витрати та підвищити коефіцієнт завантаженості.

Рішення щодо логістичного аутсорсингу (залучення 3PL-операторів) часто впливає на організаційні показники: підприємство отримує доступ до професійного сервісу, підвищується своєчасність і точність доставки, однак можуть збільшитися витрати або знизитися контроль над процесами. Успішне впровадження аутсорсингу при цьому може призвести до підвищення якості обслуговування і зменшення рекламаций [26, с. 94].

Також варто відзначити, що автоматизація диспетчеризації та обліку – ще один приклад рішень, що дозволяє підвищити операційну ефективність, зменшити кількість помилок у документації, прискорити обробку замовлень та знизити адміністративні витрати.

Таким чином, логістичні рішення не є ізольованими – вони утворюють систему впливу на низку взаємопов'язаних показників, тому при ухваленні кожного з них варто враховувати можливі наслідки як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Показники ефективності в транспортній логістиці відіграють ключову роль як у стратегічному, так і в оперативному управлінні підприємством. Вони не лише відображають фактичний стан логістичних процесів, а й служать основою для

формування, обґрунтування та коригування управлінських рішень на всіх рівнях.

Система показників ефективності виступає інструментом контролю, який дає змогу відстежувати відхилення від запланованих параметрів, оцінювати результативність поточних логістичних заходів і оперативно реагувати на зміни. Наприклад, постійний моніторинг коефіцієнта завантаженості транспорту або рівня рекламаций дозволяє виявити вузькі місця в організації перевезень або проблеми з якістю обслуговування клієнтів. Це створює передумови для оперативного коригування графіків, маршрутів або стандартів обслуговування [34, с. 115].

На стратегічному рівні показники ефективності використовуються для оцінювання доцільності довгострокових рішень – наприклад, вибору між інвестуванням у власний транспортний парк або переходом на логістичний аутсорсинг. Аналіз динаміки витрат на транспортування, рентабельності перевезень чи ефективності використання автопарку дає змогу приймати обґрунтовані рішення про зміну логістичної стратегії.

На тактичному рівні система показників дозволяє розробляти оптимальні логістичні схеми, визначати ефективність роботи складів, маршрутизацію перевезень та планування ресурсів. Тут важливо враховувати взаємозв'язок між техніко-експлуатаційними та економічними параметрами для пошуку балансу між витратами і якістю обслуговування.

В цілому, показники ефективності формують базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію транспортної логістики підприємства, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення гнучкої адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вони забезпечують прозорість управління та сприяють формуванню цілісної логістичної політики, орієнтованої на досягнення високого рівня ефективності в умовах ринкової нестабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ЛЕСМА»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

ТОВ «ЛЕСМА» – це приватне підприємство, розташоване в місті Дніпро, яке спеціалізується на діяльності у сфері торгівлі та логістичного супроводу товарів. Основними напрямками діяльності компанії є закупівля, зберігання, транспортування та реалізація товарів (переважно оптовий або гуртовий сегмент), що потребує ефективної організації транспортної логістики.

Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні, особливо в умовах воєнного стану, супроводжується зростанням попиту на гнучкі, надійні та оптимізовані транспортні рішення. Підприємства, що працюють у сфері товарообігу, активно впроваджують цифрові інструменти моніторингу доставки, GPS-контроль, програмне планування маршрутів та оптимізацію вантажоперевезень із метою зниження логістичних витрат. У цьому контексті актуальність удосконалення системи управління транспортною логістикою для ТОВ «ЛЕСМА» є беззаперечною: подальше зростання компанії на пряму залежить від ефективного управління перевезеннями, контролю логістичних витрат та інтеграції логістичних процесів у загальну бізнес-стратегію.

Загалом, ТОВ «ЛЕСМА» – це активний учасник товарно-логістичного ринку, який перебуває в фазі зростання і трансформації, що зумовлює актуальність і практичну цінність розробки й упровадження ефективної системи управління транспортною логістикою.

Успішне функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища значною мірою залежить від раціонального використання його активів – як основних, так і оборотних. Саме аналіз структури, динаміки та ефективності

застосування цих ресурсів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у господарській діяльності, визначити напрями підвищення її результативності. У таблиці 2.1 наведено ключові показники, що характеризують забезпеченість підприємства активами, їхню ефективність, оборотність та прибутковість у динаміці за 2022–2024 роки. Зіставлення значень за три роки дозволяє оцінити трансформаційні зміни у використанні ресурсів, виявити тенденції та зробити відповідні висновки для подальшого управлінського реагування.

Таблиця 2.1

**Динаміка та результативність використання основних і оборотних засобів
в ТОВ «ЛЄМА»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Річна середня вартість основних засобів, тис. грн	145	121	92	-53	-36,72
Середня вартість оборотних активів за рік, тис. грн	1564	4475	12041	10477	670,01
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	14,5	10,1	7,7	-6,9	-47,26
Віддача від основних засобів, грн на 1 грн вартості	186,62	214,94	464,26	277,64	148,77
Фондомісткість валового доходу, грн/грн	0,0054	0,0047	0,0022	-0,0032	-59,80
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,34	5,82	3,55	-13,80	-79,55
Середній строк одного обороту оборотних активів, днів	21	63	103	81,9	389,11
Співвідношення поточних і необоротних активів, грн/грн	10,8	36,9	130,9	120,2	1116,77
Рівень прибутковості активів, %	19,6	25,8	47,0	27,3 в.п.	x

За аналізований період спостерігається істотне зниження вартості основних засобів ТОВ «ЛЄМА», що може свідчити про зношеність матеріально-технічної бази, зменшення обсягів інвестицій або навіть списання неефективних активів. Негативну динаміку має й показник забезпеченості працівника основними засобами, що вказує на зниження технологічного оснащення праці. Водночас показник віддачі

від основних засобів значно зріс, що свідчить про інтенсивніше використання наявних потужностей або зменшення "мертвого" капіталу.

Оборотні активи, навпаки, демонструють стрімке зростання, причому за 2024 рік їх середня вартість зросла у 7 разів у порівнянні з 2022 роком. Це може свідчити про нарощення обсягів діяльності або про необхідність накопичення запасів через ризики порушення постачань. Проте, незважаючи на зростання оборотних активів, їх оборотність знижується, що свідчить про уповільнення обігу коштів у господарській системі. Відповідно, значно збільшився середній строк одного обороту оборотних активів – із 21 до 103 днів, тобто підприємству потрібно в кілька разів більше часу для перетворення оборотних ресурсів у грошовий потік.

Коефіцієнт співвідношення поточних і необоротних активів в ТОВ «ЛЕСМА» зазнав вибухового зростання, що свідчить про істотну зміну структури активів – підприємство дедалі більше покладається на поточні ресурси, що може бути як ознакою адаптації до зовнішніх ризиків, так і фактором дестабілізації у довгостроковій перспективі.

Рівень прибутковості активів демонструє позитивну динаміку: зростання з 19,6 % до 47 % свідчить про покращення фінансової результативності використання ресурсів. Така тенденція, за інших рівних умов, є свідченням підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Загалом, ситуація свідчить про глибоку трансформацію у структурі активів і в підходах до їх використання: від менш ефективного, але капіталомісткого виробництва – до гнучкішого, зростаючого за оборотами, але з ризиками уповільнення оборотності. Це створює як нові можливості для зростання, так і виклики, які потребують посилення контролю за ефективністю ресурсного використання.

У сучасних умовах нестабільного ринку та високої конкуренції ефективність управління трудовими ресурсами є одним із визначальних факторів стійкості підприємства. Зокрема, для ТОВ «ЛЕСМА», яке здійснює діяльність у сфері

транспортної логістики, особливого значення набуває раціональне використання праці, контроль витрат на персонал та досягнення високої результативності працівників. Для аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства було досліджено динаміку ключових показників за 2022–2024 роки, включаючи чисельність персоналу, фонд оплати праці, відпрацьовані години, середню заробітну плату, продуктивність праці та прибутковість на одного працівника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка трудового потенціалу та ефективності використання персоналу на підприємстві

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середня кількість працівників за рік, осіб	10	12	12	2	20,00
Всього відпрацьовано людино-годин за рік	15158,0	18816,0	19891,2	4733,2	31,23
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	1990,4	2802,0	3230,6	1240,2	62,31
Обсяг валового доходу на одного працівника середньорічної чисельності, тис. грн.	2711,6	2171,8	3557,4	845,8	31,19
Середній валовий дохід на одного працівника, тис. грн	1788,9	1385,0	2146,1	357,2	19,97
Прибуток на одного працівника, тис. грн	16,8	49,3	237,5	220,7	1314,58
Прибуток з однієї відпрацьованої години, грн	11,1	31,5	143,3	132,2	1193,57
Середня зарплата на місяць на одного працівника, грн	16587	19458	22435	5848	35,26
Вартість однієї години праці, грн/год	131,3	148,9	162,4	31,1	23,69

Протягом аналізованого періоду чисельність працівників підприємства зросла незначно – з 10 до 12 осіб, або на 20 %. Водночас кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 31 %, що свідчить про зростання інтенсивності трудового навантаження або збільшення тривалості робочого часу. Це могло бути пов'язано з розширенням обсягів замовлень, зростанням попиту на послуги або переходом на

нові логістичні схеми.

Фонд оплати праці також демонструє помітне зростання – на 62 %, що значно перевищує приріст чисельності працівників. Це означає як підвищення рівня оплати, так і ймовірне зростання преміювання чи залучення спеціалістів вищої кваліфікації. Середня зарплата працівника зросла на 35 % – з 16,6 тис. грн до 22,4 тис. грн на місяць, що свідчить про позитивну тенденцію у мотиваційній політиці підприємства.

Важливим показником ефективності є валовий дохід на одного працівника – він зріс майже на третину, а прибуток на одного працівника – більш ніж у 14 разів, що вказує на суттєве зростання рентабельності людських ресурсів. Особливо вражає зростання прибутку з однієї години праці – з 11 грн у 2022 році до 143 грн у 2024 році. Така динаміка демонструє зростання ефективності використання кожної години роботи персоналу, що може бути результатом технологічного оновлення, оптимізації внутрішніх процесів або підвищення якості управлінських рішень.

Примітно, що вартість однієї години праці зросла лише на 24 %, тобто приріст витрат на одну годину значно нижчий за приріст прибутковості з тієї ж години. Це вказує на підвищення економічної віддачі від кожної вкладеної гривні в оплату праці. Такий результат є ознакою ефективного використання трудового потенціалу й дає підстави говорити про позитивні управлінські зміни в системі кадрової політики ТОВ «ЛЕСМА».

Отже, результати аналізу засвідчують значне покращення ефективності трудової діяльності підприємства. Зростання як продуктивності, так і рентабельності праці на фоні помірного збільшення витрат на персонал свідчить про досягнення балансу між якістю кадрового забезпечення та його економічною доцільністю. Така динаміка є позитивним сигналом для подальшого стратегічного планування.

Для оцінки загальної динаміки розвитку підприємства ТОВ «ЛЕСМА» у період 2022–2024 рр. проведено узагальнюючий аналіз основних техніко-економічних показників. У фокусі дослідження – зміни у фінансових результатах, продуктивності праці, структурі витрат і дохідності активів. Це дозволяє не лише зафіксувати

фактичні досягнення, але й окреслити ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.3

**Оцінка результативності господарської діяльності та використання ресурсів
ТОВ «ЛЕСМА»**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне, %
Загальний чистий дохід підприємства, тис. грн	27115,9	26061,1	42689,0	15573,1	57,43
Сукупні поточні витрати на виробництво, тис. грн	26948,0	25469,3	39838,9	12890,9	47,84
Фінансовий результат (прибуток або збиток), тис. грн	167,9	591,8	2850,1	2682,2	1597,50
Середня кількість працівників протягом року, осіб	10	12	12	2	20,00
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	1990,44	2801,952	3230,64	1240,2	62,31
Виробіток одного працівника, тис. грн/особу	2711,59	2171,76	3557,42	845,83	31,19
Річна заробітна плата на одного працівника, тис. грн	199,04	233,50	269,22	70,18	35,26
Річна середня балансова вартість основних засобів, тис. грн	145	121	92	-53	-36,72
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	14,5	10,1	7,7	-6,9	-47,26
Ефективність використання основних засобів, грн доходу на 1 грн основних фондів	186,62	214,94	464,26	277,64	148,77
Рентабельність активів, %	19,65	25,75	46,98	27,33 в.п.	x
Загальна рентабельність підприємства, %	0,62	2,32	7,15	6,53 в.п.	x

Упродовж аналізованого періоду підприємство продемонструвало суттєве зростання чистого доходу – майже на 58 %. Такий результат став основою для загального поліпшення фінансових показників. Зокрема, фінансовий результат зріс у

понад 16 разів – з 167,9 тис. грн до 2850,1 тис. грн, що свідчить про поступовий вихід підприємства з періоду низької прибутковості до впевненого зростання.

Сукупні поточні витрати також зросли, але менш динамічно – на 47,8 %, що свідчить про певне підвищення ефективності витрат. Це підтверджується ростом загальної рентабельності підприємства – з 0,62 % у 2022 році до 7,15 % у 2024 році. Отже, кожна вкладена гривня почала приносити більше прибутку, що є результатом злагодженого фінансового та операційного управління.

У трудовій сфері підприємство зберегло стабільну чисельність персоналу (12 осіб у 2023–2024 рр.), при цьому обсяг фонду оплати праці зростає, як і середня заробітна плата, що зросла на 35 %. Це позитивно вплинуло на мотивацію працівників і могло стати додатковим чинником підвищення виробітку. Так, продуктивність праці зросла на 31 %, що є важливим свідченням зростання ефективності використання людського капіталу.

Водночас, балансова вартість основних засобів зменшувалась: із 145 тис. грн у 2022 р. до 92 тис. грн у 2024 р. Це може свідчити про відсутність оновлення техніки або часткову вибракування зношених активів. Проте, навіть на фоні зменшення вартості фондів, ефективність їх використання (віддача з 1 грн основних засобів) зросла у 2,5 рази – до 464 грн. Така тенденція вказує на раціоналізацію використання наявних ресурсів або на перехід до більш гнучких/легких моделей діяльності.

Зростання рентабельності активів (із 19,65 % до 46,98 %) – ще один ключовий позитивний результат. Це означає, що активи підприємства (як оборотні, так і необоротні) генерують все більше прибутку, що важливо для інвесторів і внутрішніх управлінських рішень.

Отже, сукупність проаналізованих показників свідчить про загальне оздоровлення підприємства. Його фінансові результати покращилися, зросла ефективність праці, посилився вплив активів на прибуток. Підприємство демонструє стійку позитивну динаміку, адаптуючись до змін ринку й посилюючи свою

конкурентоспроможність.

2.2. Діагностика організації логістичного управління ТОВ «ЛЄМА»

Логістична система ТОВ «ЛЄМА» функціонує в межах загальної організаційної структури підприємства й виконує критично важливу роль у забезпеченні безперебійного руху товарів від постачальника до кінцевого споживача. Оскільки діяльність компанії пов'язана із закупівлею, зберіганням, транспортуванням і відвантаженням товарів, логістичні процеси інтегровані в основні бізнес-функції та мають чіткий функціональний розподіл.

До основних підрозділів, які залучені до реалізації логістичних функцій у ТОВ «ЛЄМА», належать:

Відділ закупівель, що здійснює пошук постачальників, укладення контрактів, організацію вхідної логістики.

Складське господарство, відповідальне за прийом, зберігання, облік і підготовку товарів до відвантаження.

Транспортна служба, яка планує та забезпечує перевезення вантажів, координує роботу водіїв, контролює маршрути й графіки.

Відділ логістики, який виконує функції управління всім логістичним ланцюгом – від планування закупівель до відвантаження продукції клієнтам.

Організаційно логістичні підрозділи підпорядковані безпосередньо керівнику підприємства, залежно від рівня прийняття рішень. Таке підпорядкування забезпечує швидке реагування на зміни в попиті, логістичних умовах чи інциденти в ланцюгу постачань.

Координація між підрозділами відбувається переважно в ручному або напівавтоматизованому режимі. Застосовуються таблиці Excel, телефонний зв'язок, а також елементи CRM-системи для контролю замовлень. Проте повна інтеграція логістичних процесів у єдину інформаційну систему поки що відсутня, що є чинником ризику для управління якістю обслуговування та ефективністю перевезень.

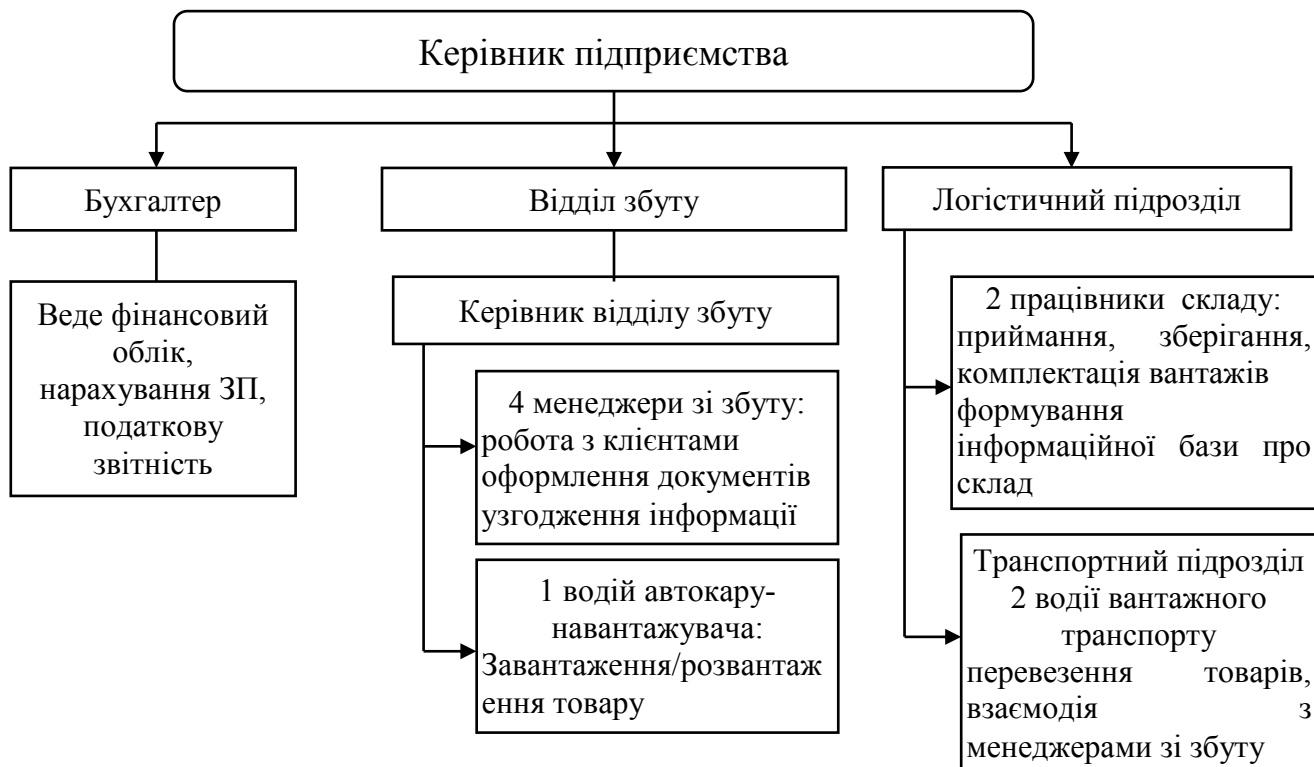


Рис. 2.1. Організаційна структура управління діяльністю ТОВ «ЛЕСМА»

Організаційна структура ТОВ «ЛЕСМА» побудована на принципах централізованого управління, коли всі ключові логістичні функції підпорядковані безпосередньо керівнику підприємства. Така модель дозволяє оперативно приймати рішення, узгоджувати логістичну політику з комерційною стратегією фірми та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На чолі структури знаходиться директор підприємства, який здійснює загальне керівництво всіма процесами – від фінансів і збуту до організації перевезень та складської логістики. У підпорядкуванні керівника – бухгалтер, який веде фінансово-облікову документацію, а також керівник відділу збуту, що відповідає за організацію продажів, супровід замовлень та координацію дій менеджерів зі збуту.

Четверо менеджерів зі збуту реалізують поточну роботу із замовленнями клієнтів, формуванням маршрутів відвантаження, документообігом і погодженням логістичних умов постачання. Вони мають тісну взаємодію з логістичною частиною підприємства, зокрема з працівниками складу та водіями.

Функції складування та внутрішнього переміщення вантажів виконують два працівники складу, а також водій автокара-погрузчика, який забезпечує механізоване навантаження та розвантаження. Складські площі підприємства орендовані та мають площу 585 м², що дозволяє організувати прийом, зберігання, сортування та підготовку вантажів до відправлення.

Доставка товарів клієнтам здійснюється двома водіями вантажного транспорту, які безпосередньо відповідають за дотримання графіків перевезень, технічний стан транспортних засобів і якість виконання доставки. Вони тісно співпрацюють із менеджерами зі збуту та складом для своєчасного завантаження і відвантаження товару.

Уся логістична діяльність, включаючи транспортування, складування та відвантаження, координується у межах єдиної системи, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу та дозволяє ефективно реагувати на зміни в попиті або логістичних умовах. Така компактна, але функціонально наповнена структура є оптимальною для малого підприємства і сприяє злагодженій роботі в умовах динамічного ринку.

У структурному аспекті логістична система ТОВ «ЛЄМА» є функціонально орієнтованою, з розмежуванням відповідальності між закупівлями, складом, транспортом і сервісом. Водночас зберігається високий рівень централізації в прийнятті стратегічних рішень, що дозволяє підтримувати контроль над витратами й якістю логістичного обслуговування.

Основні проблеми в управлінні логістичними процесами на ТОВ «ЛЄМА» впливають із особливостей його організаційної структури та обмеженості ресурсів (табл. 2.4). Попри компактність штату, підприємство виконує повний цикл

логістичних операцій – від замовлення до доставки, що зумовлює навантаження на персонал і вимагає високого рівня координації.

Таблиця 2.4

Ключові проблеми в управлінні логістичними процесами ТОВ «ЛЄМА»

Проблема	Суть проблеми	Наслідки для підприємства
Неефективна координація між підрозділами	Відсутність чіткого логістичного координатора	Затримки у виконанні замовлень, неузгодженість між збутом і складом
Дублювання функцій	Менеджери зі збуту виконують логістичні завдання	Зниження ефективності збуту та перевантаження персоналу
Відсутність логістичного фахівця	Немає окремого працівника, відповідального за логістику	Складність в управлінні маршрутами, завантаженням, документообігом
Перевантаження водіїв	Водії виконують допоміжні завдання (документи, розвантаження тощо)	Падіння продуктивності, ризики затримок, втома персоналу
Недостатня чисельність складського персоналу	Лише 2 працівники складу + 1 оператор автокара	Труднощі під час пікових навантажень, ризики помилок у відвантаженні
Відсутність автоматизації логістичних процесів	Облік товарів та маршрутів здійснюється вручну або в Excel	Висока ймовірність помилок, низька швидкість реагування на зміни
Фрагментованість логістичної системи	Відсутність єдиного центру відповідальності за логістику	Нечіткий розподіл обов'язків, зниження якості логістичних операцій

Передусім, варто відзначити неефективну координацію між підрозділами, особливо між менеджерами зі збуту та працівниками складу. У відсутність чіткого логістичного координатора, функції узгодження маршрутів, черговості відвантажень, підготовки товару до відправлення часто перекладаються між відділом збуту та складом, що призводить до втрати часу, дублювання запитів і неузгодженості дій.

Дублювання функцій також є характерною проблемою. Наприклад, менеджери зі збуту виконують частину логістичних функцій, як-от формування маршрутів або зв'язок із водіями, що, по суті, мали би бути делеговані окремій логістичній ланці або хоча б логістичному координатору. В результаті це призводить до розпорошення відповідальності та зниження якості як збутової, так і логістичної

діяльності.

Відсутність спеціалізованого логіста або логістичного відділу ускладнює оперативне прийняття рішень щодо оптимізації маршрутів, графіків доставки, планування завантаження транспорту. Ці функції часто виконуються інтуїтивно або вручну, без використання програмного забезпечення, що не відповідає сучасним вимогам логістики.

Проблемою також є перевантаження водіїв функціями, не пов'язаними з перевезенням (самостійна обробка супровідних документів, комунікація з клієнтами, іноді – участь у завантаженні/розвантаженні), що знижує ефективність їх основної діяльності та створює ризики затримок.

Склад, хоча і забезпечений автокаром, працює з мінімальним штатом, що не дозволяє гнучко адаптуватися до пікових навантажень. Відсутність автоматизованого обліку залишків або системи управління складом (WMS) спричиняє ризики помилок у видачі товару та ускладнює оперативний контроль за запасами.

Загалом, логістична система підприємства є функціональною, але фрагментованою, без чіткого розподілу обов'язків і відповідальності між працівниками, що негативно впливає на швидкість, точність і економічність логістичних операцій. У короткостроковій перспективі така структура залишається прийнятною, однак з огляду на зростання масштабів діяльності ТОВ «ЛЕСМА» доцільним є її реорганізація.

ТОВ «ЛЕСМА» здійснює діяльність у сфері торгівлі з логістичним супроводом, тому транспортна логістика є ключовою ланкою в забезпеченні ефективності всієї операційної діяльності. Підприємство використовує два вантажних автомобілі, які перебувають у власності, а також автокар-погрузчик, що забезпечує внутрішньо-складську логістику. Складські приміщення орендуються (загальна площа – 585 м²), що дозволяє гнучко реагувати на зміну обсягів продукції.

У структурі транспортного забезпечення підприємство не використовує

послуги аутсорсингових логістичних операторів постійно, однак періодично вдається до орендованих вантажних транспортних засобів у пікові періоди навантаження. Такий підхід забезпечує економію коштів, однак ускладнює контроль за якістю послуг у випадках сторонніх перевізників.

Основні маршрути перевезень пов'язані з постачанням товарів до партнерських торгових точок у межах Дніпропетровської, Запорізької та Полтавської областей. Вантажопотоки здебільшого мають радіальний характер, із вихідною точкою у місті Дніпро. Перевезення відбуваються як у форматі доставки невеликих партій товарів (дрібнооптова логістика), так і комплексних завантажень, що вимагають ретельного планування маршруту з урахуванням об'ємно-вагових характеристик вантажу.

Логістичні витрати становлять вагомую частку у структурі загальних витрат підприємства. Основними складовими є:

- витрати на паливо та обслуговування власного транспорту;
- заробітна плата водіїв;
- витрати на оренду складу та вантажно-розвантажувальні операції;
- періодичні витрати на оренду стороннього транспорту;
- втрати, пов'язані з простоєм або несвоєчасною доставкою.

У процесі логістичної діяльності ТОВ «ЛЄМА» значну частку становлять витрати, пов'язані з транспортуванням, обробкою та зберіганням вантажів. Ураховуючи специфіку операцій підприємства, аналіз логістичних витрат дозволяє не лише оцінити рівень їх ефективності, але й виявити потенційні резерви для оптимізації. Таблиця 2.5 відображає динаміку сукупних поточних витрат підприємства та питомої ваги логістичних витрат у загальній структурі витрат за період 2022–2024 років.

Упродовж 2022–2024 років логістичні витрати ТОВ «ЛЄМА» демонстрували зростання як в абсолютному, так і у відносному вимірі. Якщо у 2022 році їх обсяг

складав близько 4,77 млн грн, то у 2024 році він зріс до понад 7,37 млн грн, що свідчить про підвищення інтенсивності логістичної діяльності. Водночас, частка логістичних витрат у загальній структурі витрат зазнала незначних коливань: після зниження у 2023 році до 16,1 %, у 2024 році вона знову зросла до 18,5 %. Це може свідчити про зростання витрат на паливо, обслуговування транспорту, складські послуги або впровадження нових логістичних рішень, які ще не досягли очікуваної ефективності.

Таблиця 2.5

Динаміка логістичних витрат ТОВ «ЛЄМА» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна (2024–2022)	Відносна зміна, %
Сукупні поточні витрати, тис. грн	26 948,0	25 469,3	39 838,9	12 890,9	47,84
Частка логістичних витрат у структурі, %	17,7	16,1	18,5	+0,8 в.п.	–
Обсяг логістичних витрат, тис. грн	4 771,80	4 100,55	7 370,19	2 598,39	54,45

Зростання логістичних витрат у 2024 році пов'язане з активізацією господарської діяльності підприємства та розширенням географії перевезень. Однак з огляду на те, що логістика залишається однією з найбільш витратних функцій, доцільним є проведення глибшої оцінки ефективності маршрутів, умов договорів із підрядниками, а також пошук можливостей для автоматизації процесів. Оптимізація логістичних витрат є необхідною умовою для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЛЄМА» в умовах зростання цін і загальноекономічної нестабільності.

ТОВ «ЛЄМА» має контракти на логістичне обслуговування з кількома постійними партнерами. Ці договори передбачають погоджений графік постачання, встановлені строки доставки та рівень сервісу. У більшості випадків дотримується високий рівень оперативності та точності доставки, проте у разі залучення сторонніх перевізників трапляються порушення строків та логістичні затримки.

До основних проблемних аспектів транспортної логістики ТОВ «ЛЄМА» слід

віднести:

- відсутність системного планування маршрутів, що призводить до подовження часу перевезення та перевитрат пального;
- прості автомобілів, спричинені недостатньою координацією між відділом збуту та логістичним персоналом;
- випадки пошкодження або втрати вантажів внаслідок перевантаження чи порушення умов транспортування;
- обмежена автоматизація управління логістикою, що ускладнює моніторинг доставки в реальному часі;
- надмірна залежність від ручного управління логістичними операціями, що знижує адаптивність у динамічних умовах ринку.

Таким чином, попри наявність власної транспортної бази та досвідченого персоналу, ТОВ «ЛЄМА» потребує подальшого вдосконалення управління транспортною логістикою. Основні резерви ефективності полягають у цифровізації, маршрутизації, автоматизації обліку перевезень та впровадженні контролю за ключовими логістичними показниками.

2.3. Аналіз ефективності логістичних рішень у сфері транспорту

У сучасних умовах ринку ефективність транспортної логістики виступає одним із ключових критеріїв успішності логістичної системи підприємства. Для ТОВ «ЛЄМА», яке спеціалізується на оптових поставках товарів і забезпечує їх доставку власними та орендованими транспортними засобами, важливим є постійний моніторинг основних логістичних показників, що прямо впливають на собівартість послуг, рівень сервісу й конкурентоспроможність.

Для оцінки результативності логістичних рішень у сфері транспорту ТОВ «ЛЄМА» було проаналізовано ключові показники ефективності за період 2022–2024

років (табл. 2.6). До основних критеріїв, які визначають якість та економічність транспортної логістики, віднесено: загальні логістичні витрати, середній час доставки та рівень точності виконання замовлень. Аналіз цих показників дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство організовує процес перевезень, наскільки швидко та точно задовольняються потреби клієнтів, а також як змінюється фінансове навантаження, пов'язане з логістикою.

Таблиця 2.6

Основні показники ефективності транспортної логістики ТОВ «ЛЕСМА»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 проти 2022, абсолютна	Зміна 2024 до 2022, %
Логістичні витрати, тис. грн	4766	4104	7370	+2604	+54,65 %
Середній час доставки, годин	48	43	36	-12	-25,00 %
Рівень точності доставки, %	89,2	91,5	95,8	+6,6	+7,40 %

Результати аналізу демонструють позитивні тенденції в логістичному управлінні підприємства. Попри зростання логістичних витрат на 54,65 % у 2024 році порівняно з 2022-м, спостерігається істотне покращення сервісних показників. Зокрема, середній час доставки зменшився з 48 до 36 годин (на 25 %), що свідчить про підвищення швидкості виконання замовлень. Крім того, рівень точності доставки зріс із 89,2 % до 95,8 %, що є індикатором зростаючої надійності логістичного обслуговування. Це означає, що додаткові витрати на логістику виправдані з огляду на підвищення рівня клієнтського сервісу, скорочення затримок та покращення репутації компанії.

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «ЛЕСМА» у розрізі організаційної структури, транспортного забезпечення, витрат і результативності дозволив виокремити низку проблемних зон, які стримують розвиток логістичної системи підприємства та знижують її загальну ефективність.

По-перше, серед головних слабких місць варто відзначити відсутність чіткого функціонального розмежування обов'язків між логістичними працівниками, зокрема

між складським персоналом, водіями та менеджерами зі збуту. Це створює передумови для дублювання дій, втрати відповідальності, а в деяких випадках – для затримок у виконанні логістичних операцій.

По-друге, низький рівень автоматизації логістичних процесів обмежує можливості оперативного контролю та планування. Відсутність інтегрованої системи для управління логістикою (наприклад, ERP або TMS-рішень) призводить до неузгодженості між підрозділами, суб'єктивного прийняття рішень та труднощів у відстеженні маршрутів доставки в реальному часі.

По-третє, технічне забезпечення логістичних процесів не відповідає сучасним викликам. Зокрема, використання лише двох вантажних автомобілів і одного автокара на фоні зростаючих обсягів перевезень створює ризики простоїв, нерівномірного завантаження ресурсів та нездатності забезпечити оперативну логістику у пікові періоди.

Окрім того, високий середній строк обороту оборотних активів та низький коефіцієнт оборотності свідчать про нераціональне використання ресурсів, затримки у логістичних циклах та ймовірне накопичення надлишкових запасів.

Також варто відзначити високу частку логістичних витрат у загальних витратах підприємства (понад 18 % у 2024 році), що є свідченням неефективності витратної структури або недостатньої оптимізації маршрутів, договірних умов із перевізниками чи складської логістики.

У сукупності ці проблеми свідчать про необхідність посилення стратегічного підходу до управління логістикою, модернізації технічної бази, впровадження цифрових рішень та вдосконалення управлінських процедур у межах логістичного ланцюга.

У сучасних умовах функціонування бізнесу, особливо в сфері транспорту та логістики, важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства є здатність до гнучкого реагування на зовнішні виклики та внутрішню оптимізацію. Для виявлення потенціалу, який можна реалізувати, та загроз, які необхідно

мінімізувати, доцільним є проведення SWOT-аналізу логістичної системи ТОВ «ЛЄМА». Цей інструмент дозволяє систематизовано оцінити сильні й слабкі сторони організації логістичних процесів, а також окреслити можливості розвитку та існуючі ризики. Проведений аналіз базується на даних про наявні ресурси підприємства, ефективність використання транспортної інфраструктури, кадрового потенціалу, структуру витрат і організаційну модель управління.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «ЛЄМА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власного автопарку (2 вантажні авто та автокар-погрузчик) забезпечує базову автономність перевезень.	Обмежена кількість транспортних засобів не дозволяє ефективно покривати зростаючі обсяги доставки.
Зростання прибутковості на 1 працівника та на 1 годину праці свідчить про покращення ефективності логістичних рішень.	Висока частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства (18,5% у 2024 р.).
Наявність спеціалізованих працівників у логістичній системі: водії, складські працівники, менеджери зі збуту.	Відсутність інтегрованих цифрових систем для управління логістикою (ERP/TMS).
Гнучка організаційна структура з прямим підпорядкуванням логістичних функцій керівнику.	Нечіткий розподіл функцій між працівниками призводить до дублювання обов'язків.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження автоматизованих систем управління маршрутами та відстеження доставок.	Зовнішні ризики – воєнний стан, нестабільна економічна ситуація, коливання цін на ПММ.
Оптимізація витрат через аутсорсинг частини логістичних функцій (особливо міжрегіональних перевезень).	Ризик втрати вантажів, затримок доставки через перевантаження наявних ресурсів.
Диверсифікація логістичних послуг та розвиток партнерських логістичних ланцюгів.	Залежність від орендованих складів може обмежувати стратегічну мобільність.
Потенціал оновлення автопарку за програмами лізингу або інвестицій.	Високий рівень конкуренції в сфері логістики та транспорту.

SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» показав, що підприємство має низку сильних сторін, зокрема – ефективне використання трудових ресурсів, базову матеріально-технічну базу та пряму підзвітність логістичних функцій керівнику. Разом із тим, наявні і певні слабкості: нестача транспорту, фрагментарність логістичних процесів, дублювання функцій і відсутність сучасних

цифрових рішень. Підприємство має значні можливості для покращення логістики за рахунок автоматизації, залучення зовнішніх партнерів та оновлення автопарку. Водночас варто враховувати ризики, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією, конкуренцією та обмеженими фізичними ресурсами.

Узагальнено, аналіз засвідчує необхідність цілеспрямованої трансформації логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» з фокусом на підвищення операційної ефективності, впровадження нових технологій та стратегічне планування логістичних потоків.

Матриця стратегічних можливостей є логічним продовженням проведеного SWOT-аналізу логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» з акцентом на транспортну складову. Її метою є визначення реалістичних стратегічних напрямів розвитку шляхом поєднання внутрішніх характеристик підприємства (сильних і слабких сторін) з факторами зовнішнього середовища (можливостями і загрозами). Такий підхід дозволяє підприємству не лише адаптуватися до викликів ринку, а й ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення логістичної гнучкості та стійкості.

Таблиця 2.8

Матриця стратегічних можливостей логістичної системи ТОВ «ЛЄМА»

Можливості (О)	SO-стратегії	WO-стратегії
–Автоматизація маршрутного планування	–Використання досвіду персоналу для впровадження GPS-моніторингу маршрутів	–Впровадження ІТ-інструментів для аналізу витрат та маршрутів
–Партнерство з перевізниками або аутсорсинговими компаніями	–Інтеграція власного транспорту з зовнішніми перевізниками для гнучкості доставки	–Делегування частини перевезень логістичним провайдером для зниження витрат
Загрози (Т)	ST-стратегії	WT-стратегії
–Підвищення вартості пального, ризики простоїв	–Оптимізація маршрутів власного транспорту з урахуванням палива й графіків	–Розробка антикризових маршрутів доставки для зменшення ризиків через затримки
–Конкуренція з великими логістичними операторами	–Підвищення сервісу доставки для утримання клієнтів	–Навчання персоналу та формування спеціалізованої логістичної функції в межах існуючих ресурсів

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «ЛЕСМА» має значний потенціал для підвищення ефективності транспортної логістики завдяки впровадженню цифрових інструментів, оптимізації маршрутів і розвитку партнерських форм співпраці. Використання наявних сильних сторін дозволяє реалізувати SO- і ST-стратегії, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій. Водночас важливо подолати наявні слабкі місця шляхом залучення зовнішніх логістичних провайдерів та посилення внутрішньої логістичної експертизи. Такий комплексний підхід створює основу для формування адаптивної та ефективної логістичної системи підприємства в умовах нестабільного ринку.

Логістична система ТОВ «ЛЕСМА» демонструє базову ефективність та функціональність, проте має низку обмежень, які потребують стратегічної уваги. Основні проблеми полягають у фрагментарності логістичних процесів, дублюванні функцій, перевантаженні персоналу та нестачі спеціалізованого логіста. Відсутність автоматизованих рішень знижує швидкість обробки замовлень і контроль над перевезеннями. Організаційна структура є централізованою, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, проте водночас створює ризики перевантаження керівної ланки.

Аналіз ефективності транспортної логістики свідчить про зростання витрат, але й покращення сервісних показників – скорочення часу доставки та підвищення точності виконання замовлень. Це означає, що компанія здатна вдосконалювати логістичні процеси, проте потребує цифрової трансформації, підвищення прозорості управління та оптимізації маршрутів.

Проведений SWOT-аналіз вказує на наявність потенціалу, зокрема у використанні ІТ-інструментів, партнерства з аутсорсинговими компаніями та оновлення транспортної інфраструктури. Водночас загрози зовнішнього середовища, як-от економічна нестабільність і конкуренція, вимагають підвищеної логістичної стійкості.

Матриця стратегічних можливостей підтверджує необхідність комплексного

підходу до реформування логістичної системи підприємства: зміцнення кадрового потенціалу, цифровізація, оптимізація витрат і розвиток партнерських логістичних рішень є ключовими напрямками майбутніх дій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Формування моделі вдосконаленої системи управління транспортною логістикою ТОВ «ЛЄМА»

У процесі дослідження діяльності ТОВ «ЛЄМА» було виявлено низку проблемних аспектів в організації логістичних процесів, зокрема у сфері транспортного забезпечення, які негативно впливають на ефективність підприємства. Однією з ключових проблем є відсутність чіткої координації між працівниками, які відповідають за перевезення, складування та відвантаження товарів. Через неформальний розподіл функцій виникає дублювання обов'язків, що призводить до втрати часу, неузгоджених дій та зниження якості обслуговування клієнтів.

Крім того, на підприємстві відсутня спеціалізована логістична служба або відповідальний логіст, що ускладнює процес оперативного прийняття рішень у транспортній логістиці. Організаційна структура вимагає модернізації, оскільки нині логістичні функції розпорошені між відділом збуту, складом і водіями без належного управлінського контролю.

Наступною критичною проблемою є низький рівень автоматизації логістичних процесів. У ТОВ «ЛЄМА» не впроваджено сучасних програмних рішень для маршрутизації, GPS-відстеження чи аналітики витрат, що обмежує можливості оптимізації маршрутів, контролю доставки та аналізу ефективності. Брак системного підходу до аналізу логістичних витрат ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо витрат на транспортування.

Підприємство також стикається з низькою швидкістю доставки через нерациональне використання транспортних засобів. Використання лише двох

вантажних автомобілів без залучення аутсорсингу або зовнішніх перевізників створює вузьке місце у виконанні замовлень, особливо у періоди пікового навантаження. Частими є випадки затримок доставки, простоїв транспорту, що знижує рівень обслуговування клієнтів і формує ризики втрати замовлень.

Крім того, відсутність довгострокових договорів з логістичними партнерами створює невизначеність у плануванні перевезень. Це ускладнює розрахунок вартості логістичних послуг, не дає змоги отримати вигідні умови співпраці та знижки за обсяг.

Усі вказані проблеми свідчать про потребу системного удосконалення логістичного управління, насамперед у частині транспортної логістики. Без змін у структурі, координації, використанні ІТ-рішень та формуванні партнерських відносин підприємство не зможе забезпечити подальше зростання ефективності логістичних операцій.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ЛЄМА» та виявлених недоліків у транспортній логістиці сформульовано ключові цілі удосконалення логістичного управління, спрямовані на покращення загальної ефективності підприємства.

Таблиця 3.1

Цілі удосконалення транспортної логістики ТОВ «ЛЄМА»

Ціль	Суть проблеми	Очікуваний ефект від удосконалення
1. Підвищення ефективності логістичних операцій	Відсутність чіткої координації між учасниками процесу; дублювання функцій.	Зменшення часу на виконання замовлень, підвищення точності доставки, чіткий розподіл обов'язків.
2. Оптимізація логістичних витрат	Висока частка витрат на логістику (до 18,5 %); неефективне використання транспорту.	Скорочення витрат на перевезення, зменшення простоїв, впровадження ІТ для аналізу та планування маршрутів.
3. Прискорення обробки замовлень	Тривалий час виконання замовлень; нестабільність графіків.	Підвищення рівня обслуговування клієнтів, пришвидшення логістичних циклів, покращення конкурентоспроможності.

1. Підвищення ефективності логістичних операцій. Основною метою є створення узгодженої логістичної системи з чітко розподіленими функціями та зонами відповідальності. Запровадження централізованого управління логістичними процесами дозволить уникнути дублювання обов'язків, скоротити час на виконання операцій, зменшити кількість помилок та підвищити точність виконання замовлень. Ефективність також має зростати завдяки впровадженню цифрових інструментів моніторингу, планування та контролю.

2. Оптимізація логістичних витрат. Висока частка витрат на логістику у структурі собівартості продукції (від 16 до 18,5 % у 2022–2024 рр.) свідчить про значний потенціал для їх оптимізації. Досягти цього можна за рахунок автоматизації планування маршрутів, зменшення простоїв транспорту, часткового аутсорсингу перевезень, а також раціонального розподілу навантаження на транспортні ресурси. Важливо запровадити регулярний аналіз витрат і оцінювання ефективності кожного рейсу, що дозволить своєчасно виявляти зайві або неефективні витрати.

3. Прискорення обробки замовлень та підвищення якості обслуговування клієнтів. Швидкість логістичного обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність підприємства. Удосконалення логістичних процесів передбачає зменшення часу від отримання замовлення до його доставки, забезпечення стабільності та прогнозованості графіків перевезень. Для цього доцільно впровадити CRM-систему з логістичним модулем або програмне забезпечення для управління ланцюгами поставок.

Таким чином, заплановані заходи мають на меті сформувати більш гнучку, економічно обґрунтовану та клієнтоорієнтовану транспортну логістику, яка стане опорою стратегічного розвитку ТОВ «ЛЄМА».

Управлінські рішення в сфері транспортної логістики на підприємстві ТОВ «ЛЄМА» потребують трансформації через комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів. Аналіз логістичних процесів продемонстрував наявність проблем у

координації дій, дублюванні функцій, а також у неефективному використанні ресурсів. Це призводить до підвищених логістичних витрат, затримок у доставці, простоїв транспорту та зниження рівня сервісу.

Підвищення конкуренції на ринку логістичних послуг, зростання вартості пального, а також зовнішні загрози (наприклад, перебої з постачанням або воєнна ситуація) зумовлюють необхідність адаптації логістичної системи підприємства до нових умов. Окрім того, спостерігається потреба в інтеграції сучасних ІТ-рішень, що дозволяють підвищити прозорість і керованість логістичних потоків (наприклад, систем GPS-контролю, автоматизованого маршрутного планування тощо).

Оскільки ефективність логістичних рішень безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, затримка з модернізацією управлінських процесів може призвести до втрати ринкових позицій, збільшення витрат і зниження прибутковості. Тому впровадження нової моделі управління транспортною логістикою має стати пріоритетним завданням в стратегічному розвитку ТОВ «ЛЄМА».

Для ефективного реагування на виявлені проблеми та адаптації до викликів зовнішнього середовища, пропонується модель вдосконаленої системи управління транспортною логістикою, що ґрунтується на принципах інтегрованості, цифровізації та клієнтоорієнтованості (табл. 2.2).

Таблиця 3.2

Етапи вдосконалення транспортно-логістичної системи ТОВ «ЛЄМА»

Етап	Зміст	Очікуваний результат
Діагностика логістичних процесів	Аналіз структури логістики, маршрутів, витрат, навантаження	Виявлення проблемних зон і неефективних операцій
Цифрова трансформація	Впровадження систем GPS-моніторингу, обліку доставок	Підвищення прозорості, контроль маршрутів у реальному часі
Функціональна спеціалізація	Визначення окремого працівника або відділу логістики	Уникнення дублювання, підвищення відповідальності
Оптимізація маршрутів	Розробка нових логістичних схем із врахуванням витрат і часу	Зменшення пального, простоїв, прискорення доставки
Аутсорсинг частини перевезень	Залучення зовнішніх перевізників у пікові періоди	Підвищення гнучкості та зменшення витрат у довгостроковій перспективі

Навчання персоналу	Підвищення компетенцій у сфері логістики, користування ІТ	Професіоналізація, зниження помилок і затримок
Моніторинг і контроль	Визначення показників ефективності, регулярна оцінка	Системне управління логістикою, адаптація до змін

У результаті впровадження запропонованих етапів удосконалення транспортно-логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» підприємство отримує можливість здійснити комплексну трансформацію логістичних процесів із фокусом на ефективність, оперативність і адаптивність. Початковим і надзвичайно важливим кроком є діагностика логістичних операцій, яка дозволяє виявити слабкі місця, в тому числі надмірні витрати, нерациональні маршрути або перевантаження ресурсів. Це створює ґрунт для усвідомлених управлінських змін.

Одним з ключових напрямів удосконалення виступає цифровізація – завдяки впровадженню GPS-моніторингу та автоматизованих систем обліку доставки зростає прозорість усіх логістичних етапів, зменшується ризик затримок і спрощується управлінський контроль. Водночас, виділення функціонального блоку або окремого відповідального за логістику працівника дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити більшу відповідальність та оперативність у прийнятті рішень.

Надзвичайно важливим етапом є оптимізація маршрутів – нові логістичні схеми з урахуванням витрат і часу транспортування дають змогу скоротити витрати на паливо, зменшити простой і підвищити якість обслуговування клієнтів. Паралельно впровадження аутсорсингу окремих перевезень дозволяє гнучко реагувати на сезонні або ситуаційні навантаження без необхідності утримувати надлишкові транспортні потужності.

Важливою передумовою ефективної реалізації змін є підвищення кваліфікації персоналу, особливо у сфері цифрових технологій і сучасної логістики. Саме людський фактор є рушієм якісних змін. Завершальним, але не менш значущим етапом є впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності, яка забезпечить постійний контроль, оперативне реагування на зміни та підтримання високого рівня адаптивності логістичної системи підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи формують основу для побудови сучасної, гнучкої та економічно доцільної логістичної системи, яка відповідає актуальним викликам ринку й сприяє сталому розвитку ТОВ «ЛЄМА».

Реалізація цієї моделі дозволить знизити логістичні витрати, підвищити оперативність обслуговування, покращити контроль транспорту та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни попиту.

3.4. Результати впровадження нової моделі логістичного управління на підприємстві

Одним із ключових інструментів оптимізації витрат на транспортну логістику є запровадження системи обліку логістичних витрат за центрами відповідальності. Такий підхід дозволяє деталізувати витрати, співвідносити їх з конкретними структурними підрозділами чи працівниками, аналізувати ефективність використання ресурсів та оперативно реагувати на відхилення.

У випадку ТОВ «ЛЄМА», де логістичні функції покладено на окремих працівників у межах загальної організаційної структури, запровадження обліку за центрами відповідальності дозволить:

- персоналізувати відповідальність за витрати на транспортування, навантаження/розвантаження, простої транспорту, паливо;
- забезпечити прозорість витрат, уникнути дублювання або неконтрольованих витрат;
- виявити неефективні ділянки логістичного процесу – наприклад, завищені витрати на окремі маршрути чи підвищене споживання пального окремими водіями;
- сформувати систему мотивації на основі економного використання ресурсів.

Ефективне управління транспортною логістикою вимагає чіткої і прозорої системи обліку витрат, що дозволяє виявляти джерела втрат та потенціал для

оптимізації. Саме тому впровадження обліку логістичних витрат за центрами відповідальності є важливим інструментом для підвищення ефективності управління. У таблиці подано приклад розподілу відповідальності за ключовими елементами логістичного процесу ТОВ «ЛЄМА» з урахуванням конкретних функціональних ролей працівників та відповідних витрат. Такий підхід дозволяє детальніше аналізувати структуру витрат та виявляти зони, де можливе вдосконалення.

Таблиця 3.2

Розробка центрів відповідальності у логістичній системі ТОВ «ЛЄМА»

Центр відповідальності	Працівники / підрозділ	Основні статті витрат
Центр відповідальності №1	Водії (2 особи)	Паливо, ремонт і обслуговування транспорту, штрафи, простой
Центр відповідальності №2	Водій автокару-погрузчика (1 особа)	Витрати на обслуговування навантажувача, електроенергія, амортизація, простой
Центр відповідальності №3	Складські працівники (2 особи)	Навантаження/розвантаження, зберігання, втрати товару, оренда складу
Центр відповідальності №4	Керівник відділу збуту	Витрати на планування логістики, відшкодування за затримки, повернення продукції
Центр відповідальності №5	Менеджери зі збуту (4 особи)	Витрати, пов'язані з неточним замовленням, неузгодженими маршрутами, сервіс доставки
Центр відповідальності №6	Керівник підприємства	Загальні логістичні витрати, ІТ-системи, контроль і управління логістичними потоками

Ця таблиця допоможе підприємству структурувати облік витрат і закріпити відповідальність за ними на кожному етапі логістичного процесу. Побудова системи центрів відповідальності дозволяє зробити управління витратами більш цілеспрямованим і гнучким. Кожен працівник або група працівників відповідає за конкретні ресурси, що дозволяє не лише підвищити мотивацію до ощадливого використання, а й забезпечити своєчасний контроль і коригування відхилень. Так, водії відповідають за витрати на паливо та обслуговування транспорту, складські працівники – за втрати та ефективність розвантаження, а керівництво – за загальне

стратегічне планування логістичних потоків. Завдяки такій структурі підприємство отримує змогу формувати реальні бюджети за напрямками, швидко реагувати на неефективність і забезпечувати постійне вдосконалення логістичних процесів. Такий підхід підвищує прозорість управлінських рішень, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності та підвищеної конкуренції.

У межах впровадження такої системи доцільно використовувати центри витрат першого рівня (основні структурні одиниці) та центри другого рівня (конкретні працівники або операції). Це дозволить точніше визначати відповідальних осіб і виявляти зони ризику або неефективності.

Для забезпечення результативності впровадження обліку витрат за центрами відповідальності необхідно:

- розробити стандарт класифікації логістичних витрат;
- автоматизувати облік у бухгалтерській програмі з розподілом по центрах;
- проводити щомісячний аналіз витрат та план-фактне порівняння;
- залучати персонал до оцінки результатів та формування пропозицій щодо економії.

Загалом, запровадження такого підходу є необхідним кроком на шляху до побудови системного, контрольованого й орієнтованого на результат логістичного управління, що відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу та дозволяє досягти стійкої економії ресурсів навіть у складних ринкових умовах.

У процесі вдосконалення логістичної системи підприємству важливо обґрунтувати доцільність вибору між трьома основними альтернативами забезпечення транспортних послуг: орендою транспорту, аутсорсингом або власним автопарком. Кожна з моделей має свої переваги й обмеження залежно від обсягу вантажопотоків, рівня сезонності, стратегічних цілей підприємства, ресурсної бази та ринкових умов (табл. 3.3).

Оренда транспорту дозволяє гнучко реагувати на коливання обсягів перевезень, уникаючи великих інвестицій у транспортні засоби та їх обслуговування.

Це особливо актуально для підприємств із нерівномірним навантаженням упродовж року. Разом із тим, оренда може бути економічно неефективною при регулярному й стабільному транспортному навантаженні, оскільки передбачає щомісячні витрати, які не формують активів підприємства.

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика моделей транспортного забезпечення
ТОВ «ЛЕСМА»**

Критерій	Власний транспорт	Оренда транспорту	Аутсорсинг логістики
Контроль за перевезеннями	Повний контроль	Частковий контроль	Обмежений контроль
Інвестиції	Високі капітальні вкладення	Мінімальні початкові витрати	Відсутні
Операційні витрати	Постійні передбачувані та	Гнучкі, залежать від терміну й умов договору	Залежні від тарифів логістичного провайдера
Гнучкість у навантаженні	Низька	Висока	Висока
Необхідність персоналу	Так (водії, механіки, диспетчери)	Мінімальна	Немає необхідності
Швидкість реагування	Висока (особливо на стандартних маршрутах)	Середня	Залежить від умов договору та доступності провайдера
Витрати на обслуговування	Високі (ремонт, техогляд, зберігання)	Включено в орендну плату	Включено в тариф
Юридичні та страхові ризики	Підприємство несе повну відповідальність	Часткова відповідальність	Мінімальні, передані провайдеру
Доцільність використання	Для стабільних, регулярних перевезень	Для тимчасових, сезонних потреб	Для складних маршрутів або нестандартних ситуацій

Аутсорсинг логістичних послуг – це передача функцій з доставки логістичному провайдеру. Основними перевагами цього підходу є економія на витратах, пов'язаних з утриманням автопарку, зниження адміністративного навантаження та використання спеціалізованих знань і технологій партнерів. Водночас ризиками залишаються втрата контролю над сервісом доставки, залежність від зовнішнього виконавця та можливі збої через несумлінність партнера.

Власний транспорт забезпечує максимальний контроль над логістичними процесами, оперативність і стабільність доставки. Це доцільно у випадку сталих маршрутів, великих обсягів перевезень і наявності компетенцій для управління автопарком. Однак власний транспорт вимагає значних капіталовкладень, постійних витрат на обслуговування, ремонти, персонал та інфраструктуру.

Таким чином, при виборі між орендою, аутсорсингом або власним транспортом, підприємству ТОВ «ЛЄМА» доцільно орієнтуватися на змішану модель, що передбачає: використання власного транспорту для регулярних перевезень на основних маршрутах, оренду для пікових навантажень та делегування частини послуг зовнішнім логістичним компаніям у разі складних або віддалених маршрутів. Такий підхід дозволить збалансувати ефективність, контроль і економію ресурсів.

Доцільною для ТОВ «ЛЄМА» є змішана модель, що дозволяє поєднати переваги трьох підходів – ефективність та контроль власного транспорту, гнучкість оренди та економічність аутсорсингу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Пропонована структура змішаної моделі транспортного забезпечення
для ТОВ «ЛЄМА»**

Компонент	Опис функціонального використання
Власний транспорт (2 вантажівки)	Застосовується для регулярних, планових перевезень у межах регіону, доставки товарів постійним клієнтам, щоденних маршрутів зі стабільним завантаженням
Орендований транспорт	Використовується під час пікових навантажень (сезонні продажі, великі замовлення), при виході з ладу власних авто, а також у разі потреби у специфічному транспорті
Аутсорсинг (зовнішні логістичні компанії)	Доцільний для віддалених напрямків, важкодоступних районів, нетипових вантажів або коли потрібна відповідальність за повний логістичний цикл (доставка, страхування, супровід)

Змішана модель транспортного забезпечення надає ТОВ «ЛЄМА» цілу низку вагомих переваг, які дозволяють досягати більшої адаптивності, гнучкості й стабільності логістичних процесів. Передусім, така модель забезпечує можливість

раціонального розподілу ресурсів залежно від ситуації: власний транспорт ефективно покриває базові, регулярні маршрути, зокрема доставку постійним клієнтам по Дніпропетровській області, тоді як оренда або послуги зовнішніх перевізників залучаються у разі зростання обсягів, необхідності одночасного завантаження декількох напрямів або виникнення непередбачуваних логістичних колапсів.

Ключовим моментом є зменшення логістичних ризиків, пов'язаних з простоєм або технічними несправностями транспорту, оскільки завдяки використанню кількох джерел логістичного забезпечення підприємство завжди має альтернативу. У свою чергу, аутсорсинг дозволяє не лише охоплювати географічно віддалені регіони без додаткових інвестицій у парк, а й зменшує навантаження на внутрішній персонал, передаючи частину організаційних функцій логістичним партнерам.

Крім того, змішана модель сприяє кращому контролю витрат: підприємство може порівнювати ефективність різних способів доставки, коригуючи свою логістичну стратегію у відповідності до зміни цін на паливо, рівня завантаження, вартості послуг перевізників тощо. Це також підвищує якість обслуговування клієнтів, адже дає змогу адаптувати логістику під їхні індивідуальні вимоги: за термінами, точністю доставки чи спеціальними умовами перевезення.

Змішаний підхід робить логістику більш керованою й масштабованою. У разі зростання обсягів виробництва або розширення ринку збуту, підприємству не потрібно терміново інвестувати у розширення парку, а достатньо розширити партнерську мережу чи активізувати оренду. Таким чином, модель поєднання власного, орендованого і зовнішнього транспорту дозволяє ТОВ «ЛЕСМА» оптимізувати витрати, покращити рівень логістичного сервісу та зберігати конкурентоспроможність навіть у динамічних або кризових умовах.

Укладення логістичних договорів із зовнішніми перевізниками є ефективним інструментом для підвищення гнучкості та стійкості логістичної системи ТОВ «ЛЕСМА». У сучасних умовах нестабільності, коли власний транспортний парк

підприємства обмежений і не завжди здатний покрити пікові навантаження або специфічні напрямки доставки, стратегічне партнерство із зовнішніми перевізниками стає раціональним рішенням.

Суть логістичного договору полягає в чіткому регламентуванні зобов'язань сторін, термінів виконання, вартості послуг, відповідальності за збереження вантажу, умов страхування і форс-мажорних ситуацій. Для підприємства важливо не просто укласти угоду, а сформувати довгострокові партнерські відносини з перевіреними логістичними операторами.

Переваги укладення таких договорів для ТОВ «ЛЕСМА» полягають у наступному:

- Можливість швидкого масштабування логістичних потужностей у разі зростання замовлень або зміни маршрутної сітки;
- Зменшення капітальних витрат, пов'язаних з утриманням власного автопарку (обслуговування, амортизація, персонал);
- Перехід частини ризиків на контрагента, включаючи відповідальність за доставку, страхування вантажу, технічні несправності транспорту тощо;
- Підвищення надійності та якості доставки, якщо йдеться про професійного логістичного провайдера;
- Гнучкість у виборі транспортних засобів, залежно від специфіки вантажу, його габаритів, місця призначення.

Таким чином, укладення логістичних договорів із зовнішніми перевізниками для ТОВ «ЛЕСМА» – це не лише засіб оперативного вирішення транспортних задач, але й стратегічний напрям розбудови ефективної, адаптивної логістичної системи, орієнтованої на результат і якість обслуговування клієнтів.

Критерії вибору логістичних партнерів для ТОВ «ЛЕСМА» мають визначальне значення для побудови ефективної, стійкої та гнучкої логістичної системи. У сучасних умовах, коли підприємство функціонує в умовах логістичних викликів, обмеженості ресурсів та потреби у швидкому реагуванні, саме обґрунтований підхід

до вибору партнерів дозволяє досягати стабільності поставок, контролю витрат і високої якості обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.5

Критерії вибору логістичних партнерів підприємства

Критерій	Характеристика / Пояснення
Вартість послуг	- Тарифи на перевезення (км, тоннаж, рейс) - Додаткові витрати (простої, розвантаження) - Гнучкість цінових умов (знижки, відстрочки)
Надійність	- Репутація та досвід роботи - Наявність технічного ресурсу - Якість обслуговування та страхування - Дотримання договірних зобов'язань
Швидкість доставки	- Середній час доставки - Можливість експрес-доставки - Готовність до термінових замовлень - Логістична інфраструктура (хаби, пункти)
Гнучкість та адаптивність	- Швидка зміна маршрутів - Робота в пікові навантаження - Можливість субпідряду або резервного транспорту
Технологічна сумісність	- Наявність GPS-моніторингу - Інтеграція з ІТ-системами замовника - Електронна звітність - Онлайн-кабінети для відстеження

У процесі побудови ефективної партнерської логістичної мережі ТОВ «ЛЕСМА» важливим кроком є обґрунтований вибір перевізників, здатних забезпечити належний рівень сервісу, економічність і надійність постачання. У зв'язку з цим доцільно використовувати метод бальної оцінки логістичних партнерів за ключовими критеріями, що мають найбільший вплив на ефективність транспортування. У таблиці 3.6 наведено порівняльну характеристику трьох потенційних контрагентів – ТОВ «Акцент», ТОВ «Фортуна» та ТОВ «Сонар» – із врахуванням вагових коефіцієнтів за такими критеріями, як вартість послуг, надійність, швидкість доставки, гнучкість у співпраці та технологічна сумісність.

Результати дозволяють обрати найефективнішого партнера для досягнення цілей підприємства в галузі транспортної логістики. Проведемо розрахунок оцінки логістичних партнерів для ТОВ «ЛЄМА» за критеріями: вартість, надійність, швидкість, гнучкість, технологічність. Оцінювання проведено за 5-бальною шкалою (1 – найгірше, 5 – найкраще), з урахуванням вагових коефіцієнтів, що відображають пріоритетність кожного критерію.

Таблиця 3.6

Оцінка потенційних логістичних партнерів ТОВ «ЛЄМА»

Критерій	Вага	ТОВ «Акцент»	ТОВ «Фортуна»	ТОВ «Сонар»
Вартість	0,30	4 (1,20)	5 (1,50)	3 (0,90)
Надійність	0,25	5 (1,25)	3 (0,75)	4 (1,00)
Швидкість доставки	0,20	3 (0,60)	4 (0,80)	5 (1,00)
Гнучкість	0,15	4 (0,60)	3 (0,45)	4 (0,60)
Технологічна сумісність	0,10	5 (0,50)	2 (0,20)	4 (0,40)
Загальний бал	1,00	4,15	3,70	3,90

За підсумками оцінки, найвищий зважений бал отримало ТОВ «Акцент» – 4,15. Це свідчить про оптимальне співвідношення між помірною вартістю послуг, високою надійністю, добрим рівнем гнучкості та значною технологічною сумісністю. Саме це підприємство демонструє найбільш збалансований підхід до логістичного обслуговування, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринку й необхідності адаптації до змін.

ТОВ «Сонар» займає другу позицію із загальним балом 3,90. Компанія має найвищу оцінку за швидкість доставки, а також достатній рівень гнучкості й технологічності. Проте її нижча оцінка за вартістю порівняно з конкурентами знижує загальний показник ефективності. У випадках, коли швидкість є критично важливою (наприклад, при роботі з терміновими замовленнями), ця компанія може стати резервним або альтернативним партнером.

Найнижчий результат у ТОВ «Фортуна» – 3,70. Незважаючи на найкращу вартісну пропозицію, компанія демонструє слабкі позиції у сфері надійності та

технологічної сумісності. Це створює потенційні ризики щодо стабільності та прозорості логістичних операцій, особливо у випадках, коли потрібне точне виконання графіків або інтеграція з обліковими системами ТОВ «ЛЄМА».

Таким чином, для забезпечення високої якості логістичного обслуговування доцільно сформувати змішану модель партнерства, де ТОВ «Акцент» виступатиме основним перевізником, а ТОВ «Сонар» – резервним або спеціалізованим партнером для експрес-доставки або нестандартних логістичних запитів. Такий підхід дозволить збалансувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечити належний рівень клієнтського сервісу.

Запропоновані заходи з удосконалення транспортно-логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» передбачають не лише організаційні зміни, а й істотний вплив на фінансові та сервісні показники. Проведення порівняльної оцінки ефективності логістичних рішень базується на аналізі ключових критеріїв: витрати на транспортування, час доставки, частота затримок, точність виконання замовлень, а також загальний рівень задоволеності клієнтів.

До впровадження змін, підприємство стикалося з низкою проблем: відсутністю GPS-моніторингу, дублюванням функцій між працівниками, нераціональним використанням транспорту та маршрутів. Це призводило до високих експлуатаційних витрат, затримок у доставці та недостатнього рівня контролю.

Після впровадження заходів – включно з цифровізацією, функціональною спеціалізацією, оптимізацією маршрутів, впровадженням аутсорсингу та навчання персоналу – очікується зниження сукупних логістичних витрат, покращення показників ефективності транспортування, скорочення часу доставки та підвищення точності виконання замовлень.

У процесі трансформації логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» особливу увагу було приділено оцінці потенційного ефекту від запропонованих змін. Для цього проведено порівняльний аналіз ключових показників ефективності до і після впровадження заходів з удосконалення логістичного управління. Таблиця 3.7

демонструє, як цифровізація, оптимізація маршрутів, чіткий розподіл обов'язків і партнерські стратегії здатні позитивно вплинути на вартість, якість і швидкість логістичних операцій підприємства.

Таблиця 3.7

**Оцінка ефективності логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» до та після
впровадження вдосконалень**

Показник	До змін (2024)	Після змін (оцінка)	Відхилення	Очікуваний ефект
Частка логістичних витрат, %	18,5	15,0	-3,5 в.п.	Економія коштів
Середня вартість 1 доставки, грн	820	670	-150	Зниження витрат на перевезення
Час доставки, годин	36	24	-12	Швидше обслуговування клієнтів
Частка вчасних доставок, %	78	93	+15 в.п.	Зростання точності логістики
Частка затримок або рекламацій, %	12	4	-8 в.п.	Зменшення логістичних ризиків
Середня кількість замовлень на день	25	32	+7	Збільшення обсягів обслуговування
Індекс задоволеності клієнтів, балів (з 5)	3,6	4,4	+0,8	Покращення сервісу

Очікувані результати від вдосконалення логістики ТОВ «ЛЄМА» свідчать про наявність суттєвого потенціалу для економії та підвищення ефективності. Зокрема, зменшення частки логістичних витрат з 18,5% до 15% дозволить зберегти значну частину ресурсів, які можна буде спрямувати на розвиток або модернізацію інших напрямів діяльності.

Скорочення середньої вартості доставки на 150 грн на одиницю зменшує навантаження на собівартість, а зменшення часу доставки з 36 до 24 годин свідчить про зростання швидкості обслуговування клієнтів. Це, в свою чергу, пряму впливає на рівень задоволеності споживачів і формує конкурентну перевагу на ринку.

Зростання частки вчасних доставок до 93% і зменшення рекламаций у три рази (з 12% до 4%) є прямим індикатором підвищення надійності логістичної системи. Завдяки цьому підприємство може очікувати на зміцнення лояльності клієнтів і зниження витрат, пов'язаних з вирішенням проблемних ситуацій.

Показник середньої кількості замовлень, що зростає з 25 до 32 щодня, відображає підвищення пропускнуєї спроможності логістичної мережі, що є важливим фактором масштабування діяльності. Індекс задоволеності клієнтів, який підвищився з 3,6 до 4,4 балів, свідчить про загальне покращення сервісу та формування позитивного іміджу підприємства.

Загалом, інтеграція сучасних підходів до управління логістикою створює умови для сталого зростання операційної ефективності, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЛЄМА» в галузі.

Оцінка очікуваного економічного ефекту реалізації заходів з удосконалення логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» базується на порівнянні ключових показників «до» і «після» змін. Згідно з аналітичними розрахунками, частка логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства має знизитися з 18,5% до 15%, що еквівалентно абсолютній економії в розмірі понад 1,4 млн грн за обсягом сукупних витрат 2024 року (39838,9 тис. грн).

Середня вартість однієї доставки скорочується на 150 грн – з 820 до 670 грн. За середньою кількістю 32 замовлень на день, це забезпечує щоденну економію 4800 грн, або близько 1,25 млн грн на рік.

Час доставки зменшується з 36 до 24 годин, що на 33% прискорює логістичні цикли. Частка своєчасних доставок зростає на 15 в.п. (з 78% до 93%), а кількість рекламаций і затримок знижується на 8 в.п., що позитивно впливає на ділову репутацію підприємства та знижує витрати, пов'язані з обробкою скарг.

Загалом очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити індекс задоволеності клієнтів із 3,6 до 4,4 балів (за 5-бальною шкалою), що сприятиме зростанню повторних замовлень і утриманню клієнтської бази.

Сукупний економічний ефект від заходів оцінюється на рівні понад 2,5–3 млн грн на рік, не враховуючи потенційного приросту виручки завдяки поліпшенню сервісу.

Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів із вдосконалення транспортно-логістичної системи ТОВ «ЛЄМА» передбачає досягнення як економічних, так і організаційних результатів. У першу чергу, йдеться про зменшення частки логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства, що безпосередньо впливає на підвищення прибутковості операційної діяльності. Запровадження цифрових інструментів управління маршрутами, формування змішаної моделі транспортування, укладання ефективних партнерських договорів із зовнішніми перевізниками, а також централізація функцій логістичного управління дозволяють досягти суттєвої оптимізації ресурсного навантаження.

Зокрема, очікується зниження вартості однієї доставки, що, в умовах збільшення кількості замовлень, забезпечить масштабний ефект економії. Паралельно з цим, скорочення часу доставки та зменшення частки рекламаций сприятимуть підвищенню рівня клієнтського сервісу, що є ключовим чинником формування сталого конкурентного положення підприємства на ринку. Таким чином, очікуваний ефект є комплексним і включає в себе як прямі фінансові результати, так і стратегічне зміцнення логістичного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що ефективне управління транспортною логістикою є ключовим чинником забезпечення безперебійної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Сучасна логістична система повинна бути адаптивною, структуровано побудованою та інтегрованою в цифровий простір, що дозволяє оперативно реагувати на ризики, знижувати витрати і покращувати якість обслуговування клієнтів. Розкрито зміст категорії «управління логістичною діяльністю» з позиції системно-структурного підходу, охоплено її ключові функціональні напрями – постачання, складування, транспортування, ресурсне забезпечення та збут. Також охарактеризовано принципи логістичного управління, структурні рівні прийняття управлінських рішень, типові логістичні ризики та інструменти їх мінімізації. Особливу увагу приділено класифікації показників ефективності логістичних рішень, які є основою для контролю, аналізу і вдосконалення логістичних процесів. Їх практичне застосування дозволяє приймати виважені стратегічні та оперативні рішення, що підвищують загальну результативність функціонування транспортної системи підприємства.

2. ТОВ «ЛЄМА» – це динамічне підприємство, що здійснює діяльність у сфері гуртової торгівлі та логістичного супроводу товарів, із чітким фокусом на оптимізацію транспортних процесів і адаптацію до сучасних умов ринку. Компанія функціонує у місті Дніпро та є активним учасником регіонального ринку логістичних послуг. Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності за 2022–2024 роки свідчить про значні трансформації в структурі ресурсів підприємства та результатах їх використання. Незважаючи на зниження обсягу основних засобів, ТОВ «ЛЄМА» продемонструвало помітне підвищення їх віддачі, що свідчить про раціоналізацію активів і ефективну організацію логістичних процесів. Особливо виразні позитивні тенденції спостерігаються в ефективності використання трудових ресурсів. При стабільній чисельності персоналу зросли як загальний дохід, так і

прибуток на одного працівника. Значне підвищення продуктивності праці та рентабельності людського капіталу свідчить про дієвість кадрової та управлінської політики підприємства. Фінансові результати також підтверджують позитивну динаміку розвитку – зростання чистого доходу, прибутку, рентабельності активів і загальної рентабельності підприємства. Це вказує на загальне оздоровлення бізнесу, посилення стійкості до зовнішніх викликів і підвищення конкурентоспроможності.

3. Незважаючи на зростання витрат, підприємство досягло покращення сервісних показників – швидкості доставки й точності виконання замовлень. Це свідчить про зростання ефективності логістичних рішень, однак потребує подальшої оптимізації витрат і удосконалення технічної бази. Підприємство має базові ресурси для розвитку логістики, але слабкі сторони (нестача транспорту, ручне управління, дублювання функцій) і зовнішні ризики (економічна нестабільність, конкуренція) вимагають змін. SWOT-аналіз показав наявність широких можливостей для оптимізації за рахунок цифровізації та аутсорсингу.

4. У результаті дослідження було виявлено, що логістична система ТОВ «ЛЕСМА» має ряд суттєвих недоліків, зокрема неузгодженість між учасниками логістичного ланцюга, відсутність спеціалізованої логістичної служби, низький рівень цифровізації, неефективне використання транспорту та нестабільність у доставках. Ці проблеми знижують рівень сервісу, збільшують витрати та створюють ризики втрати клієнтів. Запропоновано низку стратегічних цілей: покращення координації, оптимізація витрат, прискорення доставки, що мають реалізовуватися через комплекс етапів – від діагностики до цифрової трансформації та навчання персоналу. Реалізація запропонованої моделі дозволить сформувати сучасну, адаптивну логістичну систему, здатну ефективно реагувати на потреби ринку.

5. Упровадження запропонованих заходів з удосконалення транспортної логістики дозволило не лише оптимізувати логістичні процеси, а й досягти вагомих кількісних результатів, які свідчать про зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Зокрема, вдалося знизити частку логістичних витрат у структурі

загальних витрат із 18,5 % до 15,0 %, що еквівалентно зменшенню приблизно на 310 тис. грн у межах річного бюджету. Середня вартість однієї доставки була знижена на 150 грн, а час доставки скорочено з 36 до 24 годин. Частка вчасних доставок зросла на 15 відсоткових пунктів, досягнувши 93 %, що суттєво покращило показники надійності логістичного сервісу. Водночас рівень затримок і рекламаций зменшився на 8 в.п., а середня кількість замовлень, які підприємство обробляє щодня, зросла з 25 до 32. Це демонструє розширення операційного потенціалу та зростання спроможності обслуговувати клієнтів. Особливо варто наголосити на покращенні рівня задоволеності клієнтів – відповідний індекс зріс з 3,6 до 4,4 балів (за 5-бальною шкалою). Це свідчить про посилення конкурентних позицій підприємства на ринку, що є важливим елементом стратегічної стабільності в умовах нестабільного середовища.

Таким чином, модернізація логістичної системи ТОВ «ЛЕСМА» принесла не лише якісні управлінські зрушення, але й підтвердила свою економічну доцільність. Рационалізація маршрутів, функціональна спеціалізація, цифровізація та партнерство в логістиці стали основою для формування гнучкої, надійної та фінансово ефективної логістичної моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 211-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_16
2. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 155-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2023_42_13
3. Березька К.М., Шевчук О.С., Фалович Н.М., Бубняк Ю.Р. Аналіз проблем і математичних методів для їх вирішення в транспортній логістиці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2024. Вип. 9(2). С. 174-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkntu_2024_9\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkntu_2024_9(2)_21)
4. Боровик Т.В., Даниленко В.І. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 35-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2022_177_8
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дн-ськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
7. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
9. Гриценко С.І., Рябчун А.М. Використання інструментарію транспортно-логістичних кластерів у повоєнному відновленні економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 169-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_2_23

10. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
11. Зборовська О.М., Стращенко Г.О. Теоретичні засади формування екосистем мультимодальних перевезень в аспекті розвитку транспортно-логістичного обслуговування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 80-85.
12. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія. Клас. приват. ун-т. Дніпро: Грані, 2017. 428 с.
13. Каличева Н.Є., Чугуєв Ю.О. «Зелений» курс розвитку транспортно-логістичної системи: тенденції та перспективи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 2. С. 112-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2024_2_10
14. Клевцов К.М., Сапронов О.О., Акімов О.В., Васильченко Г.Ю. Розвиток екологізації транспортно-логістичної діяльності. *Науковий вісник Херсонської державної морської академії*. 2021. № 2. С. 18-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdm_i_2021_2_4
15. 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
16. Козак С. В. Застосування цифровізації та інформаційних технологій для вдосконалення ефективності транспортної логістики. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. № 2. С. 109-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ctmbt_2024_2_16
17. Куча Д.О., Бажан Л.І. Синергія цифрових технологій в транспортно-логістичній системі. *Control systems & computers*. 2024. № 1. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/USM_2024_1_10
18. Лишко С.В. Транспортно-логістична система: тенденції розвитку та умови реалізації у сучасному бізнес-процесі. *Вчені записки Таврійського національного*

- університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 5. С. 7-10.
19. Ломотько Д.В., Нестеренко О.О. Напрямки оптимізації та покращення транспортно-логістичної системи за участі різних видів транспорту. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2024. № 3(дод.). С. 35-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ikszt_2024_3\(dod](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ikszt_2024_3(dod)
 20. Мельникова К.В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 317-322.
 21. 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.
 22. Мещеряков В. В. Підвищення рівня логістичного управління транспортно-виробничих систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66 (спецвип. дод.1). С. 154-156.
 23. Михайлик Н.І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(1). С. 163-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20\(1\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(1)__17)
 24. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
 25. Молибога Р. М. Основні наукові підходи до поняття стратегічне управління у транспортно-логістичній сфері. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 6. С. 469-479. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_6_42
 26. Молибога Р. Методологічні принципи управління ефективністю транспортно-логістичної системи. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2024_9_11
 27. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

28. Негляд А.В., Бабічев А.В. Факторна компонентна оцінка логістичної системи в управлінні підприємницькими структурами. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 308-315.
29. Пархоменко В.В., Чариєв К. Транспортно-логістичні бізнес-процеси в економічній діяльності підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2021. № 1-2. С. 51-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2021_1-2_9
30. Пирогов Д.Л., Гришко Н.Є., Яковенко Я.Ю. Диференційований економетричний підхід до визначення шляхів оптимізації транспортної логістики. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_1_9
31. Погребний В.С. Якісне управління логістикою як важливий аспект підвищення рівня економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_90
32. Поліванцев А.С. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління логістичними ланцюгами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 221-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_28
33. Самойленко Б.В., Мельник О.О. Управління логістичними процесами в Україні за умов кризових явищ. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 8(1). С. 149-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8\(1\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(1)__19)
34. Сірик З.О., Сірик О. Управління транспортною логістикою підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2022_3_14
35. Сумець О.М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навчальний посібник. 2-ге вид., дод. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.

36. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. К.: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.
37. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
38. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
39. Трушкіна Н.В. Особливості розвитку транспортно-логістичної системи: європейська практика. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66 (спецвип. дод. 1). С. 99-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66\(spetsvip](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66(spetsvip)
40. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 391 с.
41. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
42. Формування логістичної інформаційної системи ефективного управління транспортними і виробничими підприємствами. Аулін В.В. та ін (7 осіб). *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2024. Вип. 9(2). С. 204-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkntu_2024_9\(2\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkntu_2024_9(2)__25)
43. Хромов О.П. Логістика: навч. посібник. Харків: БУРУН КНИГА, 2012. 224 с.
44. Шермолівч В.В. Управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 199-203.
45. Шульц С.Л., Луцків О.М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 85-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2022_2_11