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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

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

Здобувач **Володимир МАРТИНОВ**

Науковий керівник,
к.ю.н., доцент **Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри менеджменту і права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАРТИНОВУ ВОЛОДИМИРУ ЮРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Формування ефективної системи управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі»
Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____
2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань логістичного менеджменту, статистичні матеріали, аналітичні джерела, а також матеріали діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» за 2023–2025 роки.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)
1. Теоретичні основи управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі
2. Аналіз системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»
3. Удосконалення системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»
Висновки і пропозиції
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
1. Модель управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі
2. Основні результати господарської діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»
3. Комплексна оцінка ефективності логістичних процесів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»
4. Процес управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»
5. Модель управління товарними запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» на основі ABC/XYZ-аналізу
6. Система логістичних KPI для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»
7. Прогноз зміни показників ефективності логістичних процесів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

6. Консультанти розділів роботи

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

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

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

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

Здобувач вищої освіти _____ Володимир МАРТИНОВ
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Юлія КОЛОМОЄЦЬ
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ 7

1.1. Сутність, зміст та роль логістичних процесів у діяльності підприємства 7

1.2. Сучасні підходи та інструменти управління логістичними процесами 17

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів підприємства 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» 29

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» 29

2.2. Аналіз організації логістичних процесів на підприємстві 36

2.3. Характеристика процесу управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» 45

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» 50

3.1. Удосконалення управління товарними запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» на основі ABC/XYZ-аналізу 50

3.2. Формування системи організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності 58

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління логістичними процесами 62

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах зростання вартості логістичних ресурсів, ускладнення ланцюгів постачання, цифровізації бізнес-процесів та підвищення вимог споживачів до рівня сервісу підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління логістичними процесами. Особливої ваги набувають питання оптимізації товарних запасів, скорочення логістичних витрат, підвищення швидкості товароруху та забезпечення високої якості логістичного обслуговування клієнтів. У таких умовах формування ефективної системи управління логістичними процесами стає важливим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств оптової торгівлі.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі значною мірою залежить від якості організації та управління логістичними процесами. Логістика забезпечує безперервність руху товарних потоків, раціональне використання ресурсів, своєчасне виконання замовлень споживачів та створення додаткової цінності для клієнтів. Саме тому ефективне управління логістичними процесами сьогодні розглядається як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та результативності діяльності підприємств оптової торгівлі.

Теоретичні та практичні аспекти управління логістичними процесами підприємств досліджували численні вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії та практики логістичного менеджменту зробили О.М. Сумець, Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій, Г.Т. П’ятницька, М.Б. Шевчун, Т.В. Шталь, А.Є. Уварова, І.Ю. Бойчик, Г.Я. Спяк, О.В. Коваленко, С.М. Помазан, К.В. Мельникова, Н.А. Потапова, Н.Я. Сапотніцька, С.В. Онешко, В.С. Рейкін та інші. У працях зазначених авторів розглянуто сутність логістичних процесів, особливості функціонування логістичних систем торговельних підприємств, механізми управління матеріальними потоками, питання оптимізації товарних запасів, цифровізації логістики, розвитку логістичного

менеджменту та оцінювання ефективності логістичної діяльності. Водночас сучасні умови функціонування підприємств оптової торгівлі, пов’язані з посиленням конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів та необхідністю підвищення рівня логістичного сервісу, зумовлюють потребу у подальшому вдосконаленні підходів до формування ефективної системи управління логістичними процесами.

Об’єктом дослідження є процес управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі.

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

- дослідити сутність, зміст та роль логістичних процесів у діяльності підприємства;
- узагальнити сучасні підходи та інструменти управління логістичними процесами;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»;
- провести аналіз організації логістичних процесів на підприємстві;
- дослідити особливості процесу управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління товарними запасами на основі ABC/XYZ-аналізу;
- сформувати систему організаційно-економічного забезпечення логістичної

діяльності на основі логістичних KPI;

– здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, порівняння, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічного представлення інформації, табличного методу, методи економічного моделювання, ABC/XYZ-аналізу та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» шляхом оптимізації управління товарними запасами та впровадження системи логістичних KPI, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, скороченню логістичних витрат та покращенню результатів господарської діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі. У другому розділі проведено аналіз системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління логістичними процесами підприємства та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність, зміст та роль логістичних процесів у діяльності підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається не лише якістю продукції чи рівнем маркетингової активності, а й здатністю забезпечувати безперервний, своєчасний та економічно доцільний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Саме тому логістика поступово перетворилася з допоміжної функції забезпечення постачання та транспортування на один із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Особливо важливого значення логістичні процеси набувають у сфері оптової торгівлі, де результативність діяльності підприємства безпосередньо залежить від швидкості переміщення товарів, рівня управління запасами та ефективності взаємодії між постачальниками й споживачами.

Становлення сучасної логістики відбулося внаслідок розвитку теорії управління потоковими процесами. Якщо на початкових етапах розвитку економічної науки увага приділялася переважно окремим операціям транспортування чи зберігання товарів, то «сьогодні логістика розглядається як комплексна система управління всіма потоками ресурсів на підприємстві» [25, с. 131]. Відповідно до сучасних підходів логістика охоплює планування, організацію, координацію та контроль процесів постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподілу продукції та супровідної інформації.

У науковій літературі поняття «логістичний процес» трактується по-різному, однак більшість дослідників розглядають його як сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на забезпечення руху матеріальних потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача. При цьому логістичний процес не обмежується

фізичним переміщенням товарів, а включає комплекс інформаційних, фінансових та організаційних дій, необхідних для досягнення поставлених цілей підприємства.

Сучасний процесний підхід до управління передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів. У межах такого підходу логістичні процеси виступають важливою складовою загальної системи управління, оскільки саме вони забезпечують взаємодію між виробничими, комерційними, фінансовими та маркетинговими функціями підприємства. У результаті логістика перестає бути лише інструментом доставки товарів і набуває стратегічного значення як механізм формування конкурентних переваг.

Особливого значення логістичні процеси набувають у діяльності підприємств оптової торгівлі. На відміну від виробничих підприємств, де основна увага приділяється технологічним процесам виготовлення продукції, торговельні підприємства зосереджують свою діяльність на організації руху товарних потоків між виробниками та кінцевими споживачами. У зв'язку з цим ефективність логістики безпосередньо впливає на рівень товарообороту, швидкість виконання замовлень, витрати обігу та фінансові результати діяльності підприємства.

Науковці відзначають, що в сучасних умовах логістичні процеси стали одним із найважливіших чинників підвищення результативності управління підприємствами торгівлі. Дослідження свідчать, що «якість логістики безпосередньо впливає на зростання доходів підприємства, рівень задоволеності клієнтів та загальну ефективність функціонування бізнесу» [17, с. 68]. При цьому особливе значення мають такі характеристики логістичних процесів, як якість обслуговування, гнучкість, ефективність витрат та здатність до інноваційного розвитку.

Для більш повного розуміння економічної сутності логістичних процесів доцільно розглянути їх основні характеристики (табл. 1.1).

Наведені характеристики дозволяють зробити висновок, що логістичні процеси є складними багатокомпонентними системами, ефективність яких визначається не окремими операціями, а узгодженістю всіх елементів логістичного ланцюга.

Порушення хоча б одного із зазначених принципів може призвести до збільшення витрат, затримок постачання, втрати клієнтів та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Основні характеристики логістичних процесів підприємства

Характеристика	Зміст
Комплексність	Охоплення всіх етапів руху матеріального потоку
Безперервність	Забезпечення постійного руху ресурсів без простоїв
Інтегрованість	Узгодження дій різних підрозділів підприємства
Орієнтація на споживача	Забезпечення необхідного рівня сервісу
Економічність	Мінімізація витрат на виконання логістичних операцій
Гнучкість	Швидке реагування на зміни попиту та умов ринку
Керованість	Можливість контролю та регулювання процесів

Важливо зазначити, що сучасна логістика дедалі більше інтегрується з цифровими технологіями. Використання ERP-систем, систем управління складом (WMS), транспортних платформ, GPS-моніторингу та автоматизованого обміну даними дозволяє підприємствам значно підвищувати ефективність управління потоковими процесами. У результаті логістика трансформується з операційної функції в інструмент стратегічного управління підприємством, що забезпечує досягнення довгострокових цілей розвитку.

Сучасне розуміння логістичних процесів сформувалося в результаті тривалої еволюції наукових підходів до управління потоками ресурсів. Якщо на початкових етапах розвитку економічної науки логістика асоціювалася переважно з транспортуванням і складським господарством, то в подальшому її зміст суттєво розширився. Сьогодні логістичні процеси розглядаються як «інтегрована система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, яка охоплює всі етапи руху товарів від постачальника до кінцевого споживача» [38, с. 207].

Наукові дослідження свідчать, що розвиток логістики безпосередньо пов'язаний із трансформацією торговельної діяльності. Особливо помітними ці зміни стали внаслідок глобалізації ринків, розвитку електронної комерції, цифровізації бізнес-

процесів та посилення вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування. У результаті підприємства змушені переходити від управління окремими логістичними операціями до комплексного управління логістичними процесами та ланцюгами постачання.

У сучасній науковій літературі сформувалося декілька підходів до трактування логістичних процесів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах логістичної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Еволюція наукових підходів до розуміння логістичних процесів

Науковий підхід	Основний зміст	Управлінський акцент	Практичне значення для підприємств оптової торгівлі
Функціо-нальний	Логістика як сукупність окремих функцій (постачання, транспортування, складування)	Оптимізація окремих операцій	Зниження витрат на окремих ділянках логістичного циклу
Процесний	Логістика як система взаємопов'язаних бізнес-процесів	Узгодження всіх логістичних операцій	Скорочення часу виконання замовлень
Системний	Логістика як єдина система управління потоками	Комплексна координація ресурсів	Підвищення ефективності функціонування підприємства
Інтегра-ційний	Поєднання внутрішніх та зовнішніх учасників логістичного ланцюга	Координація діяльності постачальників, перевізників та клієнтів	Формування довгострокових конкурентних переваг
Цифровий	Управління потоками на основі інформаційних технологій	Автоматизація та аналітика логістичних процесів	Підвищення швидкості та точності управлінських рішень

Наведені підходи демонструють поступову трансформацію логістики від допоміжної функції до стратегічного елементу управління підприємством. Особливо важливим для підприємств оптової торгівлі є «інтеграційний підхід, оскільки він передбачає координацію діяльності всіх учасників товароруху та забезпечує можливість формування єдиного логістичного середовища» [3, с. 164].

Важливою особливістю сучасних логістичних процесів є їх багаторівнева структура. Кожний процес включає в себе значну кількість взаємопов'язаних операцій,

які повинні виконуватися послідовно та узгоджено. Наприклад, процес постачання охоплює пошук постачальників, укладання договорів, планування поставок, контроль виконання замовлень і приймання товарів. Аналогічно процес збуту включає приймання замовлень, комплектування партій товарів, організацію доставки та післяпродажне обслуговування клієнтів.

Для підприємств оптової торгівлі особливого значення набуває інтеграція окремих логістичних процесів у єдину систему управління товарними потоками. У такій системі всі логістичні процеси повинні бути орієнтовані на досягнення спільної мети – забезпечення необхідного рівня обслуговування клієнтів при мінімально можливих витратах.

Доцільно зазначити, що сучасні дослідники пов'язують ефективність логістичних процесів не лише зі скороченням витрат, але й із рівнем задоволення споживачів. Доведено, що якість логістики суттєво впливає на формування лояльності клієнтів, швидкість зростання доходів та конкурентоспроможність підприємства. При цьому найбільше значення мають такі показники, як доступність товарів, своєчасність виконання замовлень, точність доставки та гнучкість реагування на зміни попиту.

У зв'язку з цим логістичні процеси доцільно розглядати не лише як механізм переміщення товарів, а як важливий елемент створення споживчої цінності. Для покупця цінність товару визначається не тільки його характеристиками та ціною, але й можливістю отримати необхідний товар у потрібному місці, у необхідний час та в потрібній кількості. Саме логістика забезпечує формування таких переваг, що робить її одним із ключових інструментів конкурентної боротьби на сучасних ринках.

Особливу актуальність питання управління логістичними процесами набуває в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Зростання невизначеності, коливання попиту, «порушення міжнародних ланцюгів постачання та швидкий розвиток цифрових технологій вимагають від підприємств постійного вдосконалення логістичних систем» [29, с. 441]. У таких умовах конкурентоспроможність

підприємства дедалі більше залежить від його здатності оперативно адаптувати логістичні процеси до нових ринкових умов.

Важливою передумовою формування ефективної системи управління логістичними процесами є чітке розуміння їх структури та функціонального призначення. У практичній діяльності підприємств логістичні процеси відрізняються за змістом, складністю, рівнем управління та характером виконуваних операцій. Саме тому в науковій літературі сформувалося декілька підходів до їх класифікації, кожен з яких дозволяє більш глибоко дослідити особливості логістичної діяльності підприємства.

Найбільш поширеним є поділ логістичних процесів залежно від стадій руху матеріального потоку. Відповідно до цього підходу «логістичні процеси охоплюють постачання ресурсів, внутрішнє переміщення матеріальних потоків, управління запасами, складування, транспортування та розподіл готової продукції» [20, с. 138]. У сукупності зазначені процеси формують єдиний логістичний цикл, який забезпечує рух товарів від постачальника до кінцевого споживача.

Для підприємств оптової торгівлі особливого значення набуває класифікація логістичних процесів за їх функціональним призначенням, оскільки вона дозволяє визначити місце кожного процесу в загальній системі управління товарними потоками (табл. 1.3). Дані таблиці свідчать про те, що сучасна логістика охоплює значно ширше коло процесів, ніж традиційне транспортування чи складування товарів. Усі перелічені процеси є взаємозалежними та повинні функціонувати як єдина система. Наприклад, помилки в управлінні запасами можуть спричинити перебої у збуті продукції, тоді як неефективна транспортна логістика призводить до збільшення витрат та погіршення якості обслуговування клієнтів.

У контексті управління підприємством логістичні процеси виконують низку важливих функцій. Насамперед вони забезпечують просторове та часове переміщення товарів, формують необхідний рівень запасів, сприяють скороченню витрат обігу та підвищують рівень обслуговування споживачів. Крім того, логістика виконує

координаційну функцію, узгоджуючи діяльність різних структурних підрозділів підприємства.

Таблиця 1.3

Класифікація логістичних процесів підприємства за функціональним призначенням

Вид логістичного процесу	Основний зміст	Ключові операції	Очікуваний результат
Закупівельна логістика	Забезпечення підприємства необхідними ресурсами	Вибір постачальників, укладання договорів, планування поставок, контроль виконання замовлень	Своєчасне надходження товарів за оптимальними умовами
Транспортна логістика	Організація переміщення товарів	Планування маршрутів, вибір виду транспорту, доставка вантажів	Скорочення витрат та часу доставки
Складська логістика	Організація зберігання та обробки товарів	Приймання, розміщення, комплектування та відвантаження товарів	Раціональне використання складських ресурсів
Логістика запасів	Управління обсягами товарних запасів	Планування, поповнення та контроль запасів	Забезпечення безперебійного постачання при мінімальних витратах
Розподільча логістика	Організація реалізації та доставки продукції споживачам	Обробка замовлень, відвантаження, доставка	Високий рівень обслуговування клієнтів
Інформаційна логістика	Управління логістичною інформацією	Збір, обробка та передача даних	Підвищення якості управлінських рішень
Фінансова логістика	Супровід фінансових потоків	Планування платежів, контроль розрахунків	Забезпечення фінансової стійкості логістичних операцій

Слід зазначити, що роль логістичних процесів суттєво змінилася протягом останніх десятиліть. Якщо раніше вони розглядалися переважно як допоміжний елемент забезпечення господарської діяльності, то сьогодні логістика дедалі частіше виступає стратегічним інструментом управління. Багато провідних компаній досягають конкурентних переваг саме завдяки ефективній організації логістичних процесів, а не лише через цінову політику чи маркетингову активність.

Особливо актуальним це є для підприємств оптової торгівлі, де логістичні витрати нерідко становлять значну частину загальних витрат діяльності. У таких умовах навіть незначне підвищення ефективності логістичних процесів може забезпечити суттєве зростання прибутковості підприємства. Саме тому питання формування ефективної системи управління логістичними процесами сьогодні розглядається як один із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств торговельної сфери.

У сучасних умовах господарювання логістичні процеси дедалі частіше розглядаються «не лише як інструмент забезпечення руху товарів, а як важливий фактор формування конкурентних переваг підприємства» [28, с. 68]. Такий підхід обумовлений тим, що більшість підприємств функціонують у середовищі високої конкуренції, де можливості цінового суперництва поступово звужуються, а основним джерелом переваг стають швидкість обслуговування, якість виконання замовлень, надійність поставок та рівень задоволення споживачів. Саме ці характеристики значною мірою визначаються ефективністю логістичних процесів.

У сучасній теорії менеджменту логістика розглядається як один із ключових чинників створення доданої вартості. Традиційно вважалося, що цінність товару формується виключно у процесі виробництва. Проте сучасні підходи доводять, що значна частина споживчої цінності створюється саме завдяки логістичним процесам. Для споживача важливо не лише отримати якісний товар, а й мати можливість придбати його в потрібний час, у потрібному місці, у необхідній кількості та за прийнятних умов обслуговування. Таким чином, логістика формує так звану цінність місця та цінність часу, які суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Практика функціонування успішних торговельних компаній свідчить, що ефективна система управління логістичними процесами забезпечує досягнення цілого комплексу економічних переваг. До них належать «скорочення логістичних витрат, прискорення оборотності запасів, зменшення тривалості виконання замовлень,

підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів та зростання прибутковості діяльності підприємства» [40, с. 68]. Водночас недоліки в організації логістичних процесів можуть призводити до втрати клієнтів, збільшення непродуктивних витрат та погіршення фінансових результатів.

Для узагальнення впливу логістичних процесів на діяльність підприємства доцільно розглянути їх роль у формуванні ключових результатів господарювання.

Таблиця 1.4

Вплив логістичних процесів на результати діяльності підприємства

Напрям впливу	Характеристика впливу логістичних процесів	Результат для підприємства
Фінансовий	Скорочення витрат на транспортування, складування та управління запасами	Зростання прибутку та рентабельності
Комерційний	Підвищення швидкості виконання замовлень та рівня обслуговування клієнтів	Збільшення обсягів реалізації
Організаційний	Координація діяльності структурних підрозділів	Підвищення ефективності управління
Маркетинговий	Забезпечення доступності товарів та гнучкого реагування на попит	Посилення конкурентних позицій
Інноваційний	Впровадження цифрових технологій та автоматизації логістики	Підвищення продуктивності бізнес-процесів
Стратегічний	Формування довгострокових конкурентних переваг	Забезпечення сталого розвитку підприємства

Як свідчать дані таблиці, логістичні процеси впливають практично на всі аспекти функціонування підприємства. При цьому найбільш помітний ефект досягається за рахунок комплексного вдосконалення логістичної системи, коли покращення окремих процесів супроводжується їх інтеграцією в єдиний механізм управління.

В останні роки розвиток логістики дедалі більше пов'язується із цифровою трансформацією економіки. Поява сучасних інформаційних технологій суттєво змінила підходи до організації логістичних процесів. Використання корпоративних інформаційних систем, автоматизованих складських комплексів, технологій штучного інтелекту, GPS-моніторингу транспорту та аналітичних платформ дозволяє

підприємствам отримувати оперативну інформацію про стан логістичних операцій і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Особливо перспективним напрямом розвитку логістики є концепція цифрового ланцюга постачання (Digital Supply Chain), яка передбачає інтеграцію всіх учасників логістичного процесу в єдину інформаційну систему. У таких умовах підприємства «отримують можливість контролювати рух товарів у режимі реального часу, прогнозувати зміни попиту та оперативно реагувати на відхилення від запланованих параметрів діяльності» [24, с. 136].

Поряд із цифровізацією суттєвий вплив на розвиток логістичних процесів здійснюють тенденції глобалізації та підвищення вимог до стійкості ланцюгів постачання. Події останніх років продемонстрували вразливість багатьох логістичних систем до зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнними конфліктами, пандеміями, економічними кризами та порушенням міжнародних транспортних зв'язків. У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань сучасного логістичного менеджменту стає забезпечення гнучкості та адаптивності логістичних процесів.

Для підприємств оптової торгівлі це означає необхідність постійного вдосконалення системи управління логістичними процесами, пошуку нових підходів до організації постачання та збуту, впровадження сучасних інформаційних технологій і розвитку партнерських відносин із постачальниками та клієнтами. Лише за таких умов підприємство може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, логістичні процеси являють собою складну систему взаємопов'язаних операцій, спрямованих на управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. У сучасних умовах вони виконують не лише операційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи формування конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та створення доданої вартості для споживачів. Для підприємств оптової торгівлі логістичні процеси виступають одним із ключових факторів успішного функціонування, що обумовлює

необхідність їх постійного вдосконалення та інтеграції в загальну систему менеджменту підприємства.

1.2. Сучасні підходи та інструменти управління логістичними процесами

Управління логістичними процесами є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, оскільки саме логістика забезпечує узгоджений рух товарних, інформаційних і фінансових потоків. Для підприємства оптової торгівлі логістичне управління має особливе значення, адже результативність його діяльності залежить від своєчасності постачання, ефективності управління запасами, організації складських операцій, швидкості виконання замовлень та якості обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах логістичний менеджмент уже не можна розглядати лише як сукупність операцій з транспортування чи зберігання товарів. Його зміст значно ширший і охоплює «планування потреб у товарах, вибір постачальників, організацію закупівель, управління складськими залишками, контроль руху товарів, оптимізацію витрат, координацію роботи підрозділів та оцінку результативності логістичних процесів» [9, с. 36]. Саме тому управління логістикою повинно здійснюватися на основі системного, процесного та інтеграційного підходів.

Системний підхід передбачає розгляд логістики як цілісної сукупності взаємопов’язаних елементів. У такій системі постачання, складування, транспортування, управління запасами та розподіл товарів не можуть функціонувати ізольовано. Наприклад, рішення щодо збільшення товарних запасів впливає не лише на складське господарство, а й на потребу в оборотному капіталі, витрати на зберігання, швидкість оборотності активів і рівень обслуговування клієнтів. Тому ефективне управління логістичними процесами передбачає узгодження всіх управлінських рішень між собою.

Процесний підхід акцентує увагу на тому, що логістика складається з послідовних бізнес-процесів, кожен з яких має вхід, вихід, відповідальних виконавців, ресурси та критерії оцінювання. Для підприємства оптової торгівлі такими процесами є формування потреби в товарах, закупівля, приймання товарів, розміщення на складі, зберігання, комплектування замовлень, транспортування та передача товарів покупцям. Перевага процесного підходу полягає в тому, що він дозволяє виявляти «вузькі місця» у логістичній системі, скорочувати зайві операції та підвищувати швидкість виконання замовлень.

Інтеграційний підхід передбачає об’єднання логістичних процесів підприємства з діяльністю постачальників, перевізників, клієнтів та інших учасників ланцюга постачання. У сучасних умовах підприємство не може забезпечити високу ефективність логістики лише за рахунок внутрішніх ресурсів. Важливого значення набувають партнерські відносини з постачальниками, узгодження графіків поставок, використання інформаційного обміну, контроль якості доставки та спільне планування товарних потоків.

Сучасна система управління логістичними процесами повинна поєднувати стратегічний, тактичний та оперативний рівні. На стратегічному рівні визначаються «загальні цілі логістики, формується логістична політика підприємства, обирається модель постачання, складського обслуговування та доставки товарів» [32, с. 120]. На тактичному рівні здійснюється планування запасів, визначення оптимальної кількості постачальників, вибір транспортних маршрутів, встановлення нормативів виконання замовлень. Оперативний рівень охоплює щоденне управління замовленнями, контроль надходження товарів, комплектування партій, завантаження транспорту та моніторинг доставки.

Для узагальнення процесу управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі доцільно подати розширену схему, яка відображає не лише послідовність логістичних операцій, а й управлінські дії, інформаційні зв’язки, контрольні показники та зворотний зв’язок (рис. 1.1).

Логістичні процеси	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Закупівельна логістика	Планування потреби в товарах, вибір постачальників, графіки поставок	Організація взаємодії з постачальниками, укладання договорів	Стимулювання персоналу за безперебійність постачання та економію витрат	Контроль строків поставок, якості товарів, виконання договірних умов
Управління запасами	Визначення нормативів запасів, страхового запасу, точки замовлення	Організація системи поповнення запасів	Заохочення працівників за підтримання оптимального рівня запасів	Контроль оборотності запасів, рівня дефіциту та надлишків
Складська логістика	Планування складських потужностей та розміщення товарів	Організація приймання, зберігання та відвантаження продукції	Мотивація персоналу складу до підвищення продуктивності та точності роботи	Контроль використання складських площ, продуктивності та кількості помилок
Транспортна логістика	Планування маршрутів і графіків доставки	Організація перевезень та використання транспортних засобів	Мотивація водіїв і логістів до скорочення витрат та дотримання термінів доставки	Контроль транспортних витрат, пробігу, своєчасності поставок
Розподільча (збутова) логістика	Планування обсягів відвантаження та каналів розподілу	Організація виконання замовлень клієнтів	Стимулювання персоналу за рівень сервісу та задоволеність клієнтів	Контроль виконання замовлень, повернень та рівня обслуговування
Інформаційна логістика	Планування інформаційних потоків і потреб у даних	Організація інформаційного забезпечення логістичних процесів	Заохочення персоналу до використання цифрових систем управління	Контроль достовірності, повноти та оперативності інформації

Рис. 1.1. Модель управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі

Представлена матрична модель демонструє взаємозв'язок між функціями менеджменту та основними логістичними процесами підприємства оптової торгівлі. На відміну від традиційних підходів, які розглядають логістику переважно як сукупність операцій із переміщення товарів, дана модель акцентує увагу на

управлінському аспекті логістичної діяльності. Вона показує, що кожен логістичний процес потребує реалізації повного циклу управлінських функцій – від планування до контролю.

Особливістю моделі є її універсальність та можливість практичного використання для оцінки стану логістичного менеджменту підприємства. Наприклад, проблеми в управлінні запасами можуть бути пов'язані як із недоліками планування, так і з недостатнім контролем або неефективною системою мотивації персоналу. Аналогічно низька ефективність транспортної логістики може бути наслідком недосконалих маршрутів, неналежної організації перевезень або відсутності належного контролю транспортних витрат.

Таким чином, ефективне управління логістичними процесами передбачає не лише оптимізацію окремих операцій, а й комплексну реалізацію функцій менеджменту щодо кожного елемента логістичної системи. Саме такий підхід створює передумови для підвищення результативності логістичної діяльності та формування конкурентних переваг підприємства оптової торгівлі.

У практичній діяльності підприємств оптової торгівлі важливо забезпечити узгодженість між логістичними цілями та загальними цілями підприємства. Якщо головною метою підприємства є зростання товарообороту, то логістика повинна забезпечувати наявність необхідних товарів, швидке виконання замовлень і мінімізацію перебоїв у постачанні. Якщо акцент робиться на підвищенні прибутковості, то логістичне управління має бути спрямоване на зниження витрат, оптимізацію запасів та раціональне використання складських і транспортних ресурсів.

Важливим інструментом управління логістичними процесами є система ключових показників ефективності. Вона дозволяє перейти від загальних оцінок до конкретних вимірюваних результатів. Для підприємств оптової торгівлі до таких показників доцільно відносити «частку логістичних витрат у товарообороті, середній термін виконання замовлення, рівень своєчасності поставок, оборотність товарних

запасів, коефіцієнт використання складських площ, кількість логістичних помилок і частку повернень» [2].

Таблиця 1.5

Сучасні підходи до управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі

Підхід до управління	Сутність підходу	Основні управлінські дії	Очікуваний ефект для підприємства	Можливі обмеження
Системний	Розгляд логістики як єдиної сукупності взаємопов'язаних процесів	Узгодження постачання, складування, транспортування, збуту та інформаційного обміну	Зменшення дублювання функцій, підвищення керованості логістики	Потребує якісної координації між підрозділами
Процесний	Управління логістикою як послідовністю бізнес-процесів	Опис логістичних процесів, визначення відповідальних, контроль результатів	Скорочення зайвих операцій, прискорення виконання замовлень	Потребує формалізації процедур
Інтеграційний	Узгодження дій підприємства з постачальниками, перевізниками та клієнтами	Спільне планування поставок, обмін інформацією, довгострокові договори	Підвищення надійності поставок і рівня сервісу	Залежність від партнерів
Витратно-орієнтований	Акцент на мінімізації витрат на логістичні операції	Аналіз витрат, оптимізація маршрутів, скорочення надлишкових запасів	Зростання прибутковості діяльності	Ризик зниження рівня сервісу при надмірній економії
Клієнто-орієнтований	Орієнтація логістики на потреби покупців	Контроль своєчасності поставок, гнучке виконання замовлень, зменшення помилок	Підвищення задоволеності клієнтів і повторних продажів	Може збільшувати витрати на сервіс
Цифровий	Використання інформаційних систем для управління логістикою	WMS, ERP, CRM, GPS-моніторинг, автоматизація документообігу	Підвищення прозорості, швидкості та точності управління	Потребує інвестицій та підготовки персоналу

Особливе місце серед сучасних інструментів логістичного управління займає управління запасами. Для підприємства оптової торгівлі запаси є не лише елементом оборотних активів, а й основою забезпечення безперервності продажів. Недостатній

рівень запасів може призвести до втрати клієнтів через неможливість своєчасного виконання замовлень, а надмірний рівень запасів спричиняє заморожування оборотного капіталу, зростання складських витрат і ризик втрати товарної якості. Тому ефективне управління запасами повинно базуватися на поєднанні економічної доцільності та клієнтської орієнтації.

До найбільш поширених інструментів управління запасами належать ABC-аналіз, XYZ-аналіз, нормування запасів, визначення страхового запасу, розрахунок точки замовлення та економічного розміру партії поставки. ABC-аналіз дозволяє розподілити товари за їх значенням у товарообороті або прибутку, XYZ-аналіз – оцінити стабільність попиту, а розрахунок точки замовлення – визначити момент, коли необхідно поповнювати запаси. У поєднанні ці методи дають змогу підприємству оптимізувати структуру запасів і скоротити витрати на їх утримання.

Не менш важливим інструментом є управління складськими процесами. Склад у логістичній системі підприємства оптової торгівлі виконує не лише функцію зберігання товарів, а й забезпечує приймання, сортування, розміщення, комплектування, пакування та відвантаження замовлень. Ефективність складської логістики залежить від «раціонального використання площ, оптимального розміщення товарів, чіткого документообігу та швидкості обробки замовлень» [12, с. 91]. У сучасних умовах особливого значення набуває використання WMS-систем, які дозволяють автоматизувати управління складом і зменшити кількість помилок.

Транспортна логістика також є важливою складовою управління логістичними процесами. Вона охоплює планування маршрутів, вибір транспорту, контроль завантаження, моніторинг доставки та оцінку транспортних витрат. Для підприємств оптової торгівлі ефективна транспортна логістика дозволяє скоротити час доставки, підвищити пунктуальність виконання замовлень та зменшити витрати на перевезення. Одним із сучасних інструментів у цій сфері є GPS-моніторинг, який дає змогу контролювати переміщення транспорту в режимі реального часу.

Окрему роль у сучасному логістичному управлінні відіграє інформаційне забезпечення. Без оперативної, точної та повної інформації неможливо ефективно управляти товарними потоками. Інформаційні системи дозволяють контролювати залишки товарів, відстежувати виконання замовлень, аналізувати попит, формувати маршрути доставки та оцінювати ефективність роботи логістичних підрозділів. Тому цифровізація логістичних процесів є одним із ключових напрямів підвищення ефективності логістики.

Управління логістичними процесами має бути спрямоване не лише на поточне виконання операцій, а й на постійне вдосконалення. Це означає, що підприємство «повинно регулярно аналізувати власні логістичні показники, порівнювати їх із плановими значеннями, виявляти причини відхилень і розробляти коригувальні заходи» [10, с. 958]. Такий підхід дозволяє поступово підвищувати якість логістичних процесів та забезпечувати їх відповідність потребам ринку.

Водночас слід враховувати, що впровадження сучасних інструментів логістичного управління потребує певних організаційних передумов. До них належать «наявність відповідального персоналу, формалізованих процедур, достовірної інформаційної бази, чітко визначених показників ефективності та підтримки з боку керівництва підприємства» [15, с. 97]. Без цих умов навіть сучасні цифрові інструменти не забезпечать очікуваного результату.

Отже, сучасні підходи до управління логістичними процесами базуються на системності, процесності, інтеграції, клієнтоорієнтованості, економічній доцільності та цифровізації. Для підприємств оптової торгівлі найбільш важливими є інструменти управління запасами, складською діяльністю, транспортуванням, інформаційним обміном і показниками ефективності. Їх комплексне використання дозволяє скоротити логістичні витрати, підвищити швидкість виконання замовлень, поліпшити якість обслуговування клієнтів і створити передумови для сталого розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління логістичними процесами. Проте саме поняття ефективності логістики є складним та багатогранним, оскільки охоплює не лише економічні результати діяльності, але й «рівень обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій, раціональність використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [5, с. 17]. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка та застосування обґрунтованих методичних підходів до оцінки ефективності логістичних процесів.

Проблематика оцінювання логістичної діяльності є предметом дослідження багатьох науковців і практиків. Це пояснюється тим, що логістичні процеси мають комплексний характер і охоплюють значну кількість взаємопов'язаних операцій. Ефективність закупівель, управління запасами, складської діяльності, транспортування та розподілу продукції не може оцінюватися ізольовано, оскільки результати кожного процесу безпосередньо впливають на функціонування всієї логістичної системи підприємства.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття ефективності логістичних процесів. Одні дослідники розглядають її переважно через призму мінімізації витрат, інші акцентують увагу на рівні логістичного сервісу, швидкості виконання замовлень або ступені задоволеності клієнтів. Водночас сучасна концепція логістичного менеджменту передбачає комплексне оцінювання результатів діяльності, що враховує одночасно економічні, організаційні та сервісні показники.

Особливістю логістичних процесів є необхідність пошуку балансу між рівнем витрат і якістю обслуговування споживачів. Надмірне скорочення витрат може негативно вплинути на швидкість доставки чи доступність товарів, тоді як орієнтація виключно на максимальний рівень сервісу здатна суттєво збільшити логістичні

витрати. Саме тому оцінка ефективності логістичних процесів повинна здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних показників.

Для узагальнення існуючих наукових підходів доцільно розглянути основні напрями оцінювання ефективності логістичних процесів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів підприємства

Підхід	Сутність оцінювання	Основні показники	Переваги	Недоліки
Витратний	Оцінка результативності через рівень логістичних витрат	Логістичні витрати, витрати на транспортування, зберігання, управління запасами	Простота розрахунку	Не враховує рівень сервісу
Результативний	Оцінка кінцевих результатів логістичної діяльності	Прибуток, товарооборот, рентабельність	Відображає економічний ефект	Не дозволяє визначити причини відхилень
Процесний	Аналіз ефективності окремих логістичних процесів	Час виконання операцій, продуктивність, завантаження ресурсів	Дає змогу виявити проблемні ділянки	Потребує великого обсягу інформації
Сервісний	Оцінка якості логістичного обслуговування клієнтів	Своєчасність поставок, рівень виконання замовлень, кількість повернень	Орієнтований на потреби клієнтів	Частково суб'єктивний характер оцінки
Комплексний	Поєднання економічних, процесних та сервісних показників	Система KPI логістики	Найбільш повна оцінка	Складність формування системи показників

Наведені підходи свідчать про відсутність універсального показника, який би повністю характеризував ефективність логістичних процесів. Саме тому більшість сучасних підприємств використовують комплексний підхід до оцінювання логістики, що передбачає застосування системи ключових показників ефективності (KPI).

У сучасному логістичному менеджменті ефективність логістичних процесів доцільно оцінювати за трьома основними напрямами: економічним, операційним та сервісним. Економічний напрям характеризує вплив логістики на фінансові результати діяльності підприємства. Операційний напрям відображає швидкість та результативність виконання логістичних процесів. Сервісний напрям пов'язаний із

задоволенням потреб клієнтів та якістю обслуговування. Для підприємств оптової торгівлі найбільш важливими є показники, що характеризують швидкість товароруху та ефективність використання запасів. Це пояснюється тим, що значна частина капіталу торговельного підприємства зосереджена саме в товарних запасах, а ефективність їх використання безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності.

Важливе місце в системі оцінювання займають показники оборотності запасів. Вони дозволяють визначити швидкість перетворення вкладених у товарні ресурси коштів у дохід від реалізації. Зростання оборотності свідчить про підвищення ефективності управління запасами та скорочення потреби в оборотному капіталі.

Поряд із показниками запасів значна увага приділяється оцінці логістичних витрат. У сучасній практиці логістичні витрати розглядаються як один із ключових критеріїв ефективності логістичної системи. До їх складу включають витрати на транспортування, складування, утримання запасів, пакування, інформаційне забезпечення та управління логістичними процесами.

Для оцінки рівня логістичних витрат часто використовується показник їх частки в товарообороті підприємства:

$$K = (\text{ЛВ}/\text{ТО}) * 100 \quad (1.1)$$

де: – частка логістичних витрат у товарообороті, %; ЛВ – сума логістичних витрат, грн; ТО – товарооборот підприємства, грн.

Зниження значення цього показника за умови збереження належного рівня сервісу свідчить про підвищення ефективності логістичних процесів.

Не менш важливим показником є коефіцієнт оборотності запасів:

$$\text{Коз} = \text{ТО}/\text{Зсер} \quad (1.2)$$

де: Коз – коефіцієнт оборотності запасів; ТО – товарооборот; Зсер – середній залишок товарних запасів.

Для підприємств оптової торгівлі високий рівень оборотності запасів є свідченням раціонального управління товарними ресурсами та ефективної організації збутової діяльності.

Окрім економічних показників, дедалі більшого значення набувають показники якості логістичного сервісу. Саме вони характеризують здатність підприємства забезпечувати необхідний рівень обслуговування клієнтів. До таких показників належать своєчасність поставок, точність виконання замовлень, рівень дефіциту товарів, кількість рекламацій та повернень. Для підприємств оптової торгівлі одним із найбільш поширених показників є рівень своєчасності поставок, який визначається як відношення кількості своєчасно виконаних замовлень до загальної кількості поставок. Даний показник безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та формування довгострокових партнерських відносин.

Сучасні підходи до оцінки логістичних процесів дедалі частіше ґрунтуються на використанні концепції KPI (Key Performance Indicators). Вона передбачає формування системи ключових показників, які дозволяють комплексно оцінювати результативність логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 1.7

Система ключових показників оцінки ефективності логістичних процесів підприємства оптової торгівлі

Група показників	Показник	Характеристика
Економічні	Частка логістичних витрат у товарообороті	Відображає економічність логістичної системи
Економічні	Рентабельність логістичних операцій	Характеризує фінансовий результат логістики
Операційні	Оборотність запасів	Визначає швидкість руху товарів
Операційні	Тривалість виконання замовлення	Відображає оперативність логістики
Операційні	Коефіцієнт використання складських площ	Характеризує ефективність складської діяльності
Сервісні	Рівень своєчасності поставок	Оцінює якість логістичного сервісу
Сервісні	Частка виконаних замовлень без помилок	Характеризує надійність логістичної системи
Сервісні	Рівень повернень продукції	Відображає якість виконання логістичних операцій

Отже, оцінка ефективності логістичних процесів повинна здійснюватися на комплексній основі та враховувати економічні, операційні й сервісні результати діяльності підприємства. Використання системи взаємопов'язаних показників дозволяє не лише визначити поточний рівень ефективності логістики, але й виявити резерви її вдосконалення. Саме такий підхід створює методичне підґрунтя для подальшого аналізу логістичних процесів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у другому розділі кваліфікаційної роботи та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи їх управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Базою дослідження у кваліфікаційній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО», яке здійснює діяльність на ринку оптової торгівлі України. Підприємство зареєстроване у 2018 році та функціонує у місті Дніпро, що є одним із найбільших логістичних і транспортних центрів країни. Основним видом економічної діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля, що передбачає організацію закупівлі, зберігання, транспортування та реалізації широкого спектра товарів різним категоріям споживачів.

Особливістю діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» є необхідність ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до швидкості обслуговування клієнтів. Від результативності логістичних процесів безпосередньо залежить рівень витрат підприємства, своєчасність поставок, оборотність товарних запасів і загальна конкурентоспроможність суб’єкта господарювання.

У межах даного дослідження підприємство розглядається як торговельне підприємство регіонального рівня, що здійснює закупівлю товарів у національних виробників та постачальників із подальшою реалізацією продукції корпоративним клієнтам, торговельним організаціям та підприємствам різних галузей економіки. Така специфіка діяльності зумовлює важливість формування ефективної системи управління логістичними процесами, спрямованої на оптимізацію витрат, скорочення часу виконання замовлень та підвищення якості логістичного сервісу.

Дослідження логістичної діяльності підприємства дозволяє виявити існуючі проблеми у сфері постачання, управління запасами, складської та транспортної логістики, а також обґрунтувати напрями вдосконалення логістичної системи відповідно до сучасних вимог ринку оптової торгівлі.

Організаційна структура ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» належить до лінійно-функціонального типу та відповідає масштабам діяльності середнього підприємства оптової торгівлі. Загальне керівництво здійснює директор, який координує діяльність основних функціональних підрозділів: комерційного відділу, відділу логістики та бухгалтерсько-адміністративного блоку (рис. 2.1).

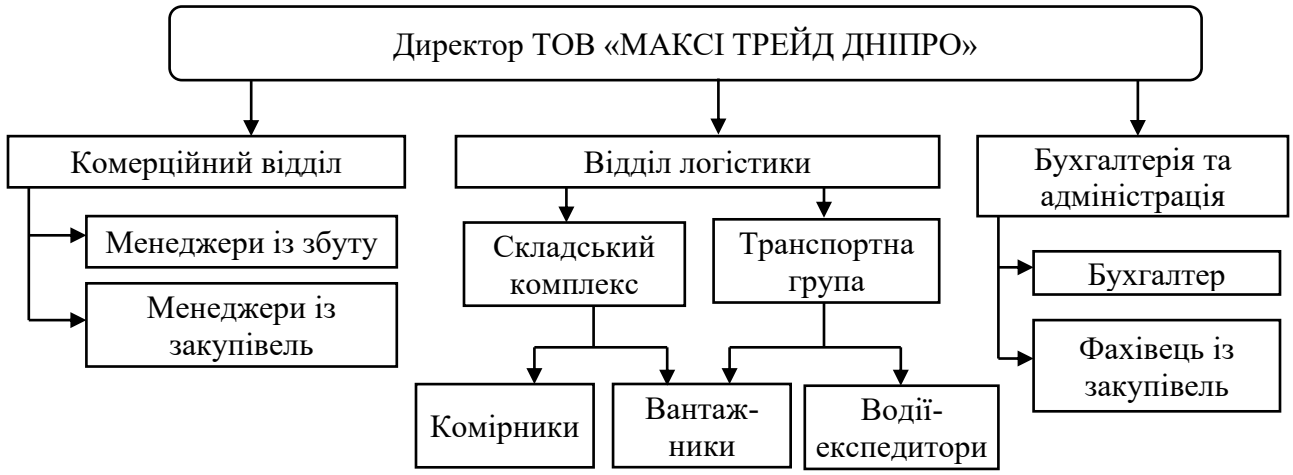

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Ключову роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів відіграє відділ логістики, до складу якого входять складський комплекс, транспортна група та фахівець із закупівель. Даний підрозділ відповідає за управління товарними потоками, організацію постачання, зберігання та транспортування продукції, а також координацію взаємодії з постачальниками й клієнтами.

Комерційний відділ забезпечує формування клієнтської бази, укладання договорів поставки, супровід замовлень та підтримку збутової діяльності

підприємства. Бухгалтерія та адміністрація здійснюють фінансове забезпечення діяльності підприємства, ведення обліку, контроль розрахунків та кадровий супровід.

Відповідно до сформованої бази даних чисельність персоналу підприємства у 2025 році становить 24 особи, з яких 9 працівників безпосередньо залучені до виконання логістичних операцій (логіст, комірники, вантажники та водії-експедитори), що свідчить про вагоме значення логістичної складової у структурі управління підприємством.

Ефективність функціонування підприємства оптової торгівлі значною мірою залежить від рівня забезпеченості ресурсами та результативності їх використання. До основних ресурсів, що формують потенціал торговельного підприємства, належать трудові ресурси, основні засоби та оборотні активи. Раціональне поєднання зазначених елементів забезпечує безперервність логістичних процесів, своєчасне виконання замовлень клієнтів, підтримання необхідного рівня товарних запасів і досягнення запланованих фінансових результатів.

Для оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» проаналізуємо динаміку основних показників забезпеченості підприємства ресурсами за 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Забезпеченість ресурсами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	22	24	120,0
Фонд оплати праці, тис. грн	4 860	6 120	7 560	155,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	9 380	10 520	11 940	127,3
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	18 940	23 850	29 760	157,1
Товарні запаси, тис. грн	9 650	11 980	14 320	148,4

Дані свідчать про поступове нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду зросла на 20%, що пов’язано

з розширенням масштабів діяльності та збільшенням обсягів товарообороту. Вартість основних засобів зросла на 27,3%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та розвиток складської інфраструктури. Особливо високими темпами збільшувалися оборотні активи (на 57,1%), що обумовлено необхідністю підтримання більших запасів товарів та забезпечення безперебійного товаропостачання клієнтів.

Для визначення ефективності використання наявних ресурсів доцільно проаналізувати систему показників продуктивності праці, фондовіддачі та оборотності активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 493,5	3 843,6	4 225,8	121,0
Прибуток на одного працівника, тис. грн	119,5	152,7	199,2	166,7
Фондовіддача, грн	7,45	8,04	8,49	114,0
Фондомісткість, грн	0,134	0,124	0,118	88,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,69	3,55	3,41	92,4
Тривалість одного обороту, днів	98	101	105	107,1

Результати аналізу свідчать про підвищення ефективності використання трудових та основних засобів підприємства. Продуктивність праці за досліджуваний період збільшилася на 21,0%, досягнувши у 2025 році 4 225,8 тис. грн на одного працівника. Прибуток у розрахунку на одного працівника зріс на 66,7%, що свідчить про підвищення економічної результативності діяльності персоналу. Позитивною тенденцією є зростання фондовіддачі з 7,45 до 8,49 грн доходу на 1 грн основних засобів. Водночас спостерігається незначне уповільнення оборотності оборотних активів, що пояснюється збільшенням обсягів товарних запасів у межах реалізації політики підтримання високого рівня логістичного сервісу.

Оцінка результатів господарської діяльності підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити ефективність використання наявних ресурсів, виявити тенденції розвитку підприємства та оцінити вплив управлінських

рішень на фінансові результати. Для підприємств оптової торгівлі особливого значення набувають показники товарообороту, доходів, витрат, прибутку та рентабельності, оскільки саме вони відображають ефективність організації процесів закупівлі, логістики та реалізації товарів.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні результати господарської діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів), тис. грн	69 870	84 560	101 420	145,2
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	59 410	71 260	84 680	142,5
Валовий прибуток, тис. грн	10 460	13 300	16 740	160,0
Операційні витрати, тис. грн	7 540	9 210	11 320	150,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	2 920	4 090	5 420	185,6
Чистий прибуток, тис. грн	2 390	3 360	4 780	200,0

Результати аналізу свідчать про стале зростання масштабів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації товарів збільшився на 45,2%, або на 31 550 тис. грн. Валовий прибуток зріс на 60,0%, що свідчить про підвищення ефективності торговельних операцій та вдосконалення системи управління товарними потоками. Найвищими темпами зростав чистий прибуток, який за три роки подвоївся та досяг 4 780 тис. грн у 2025 році. Отримані результати свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності.

Для більш глибокої оцінки ефективності роботи підприємства доцільно проаналізувати показники прибутковості та рентабельності (рис. 2.2).

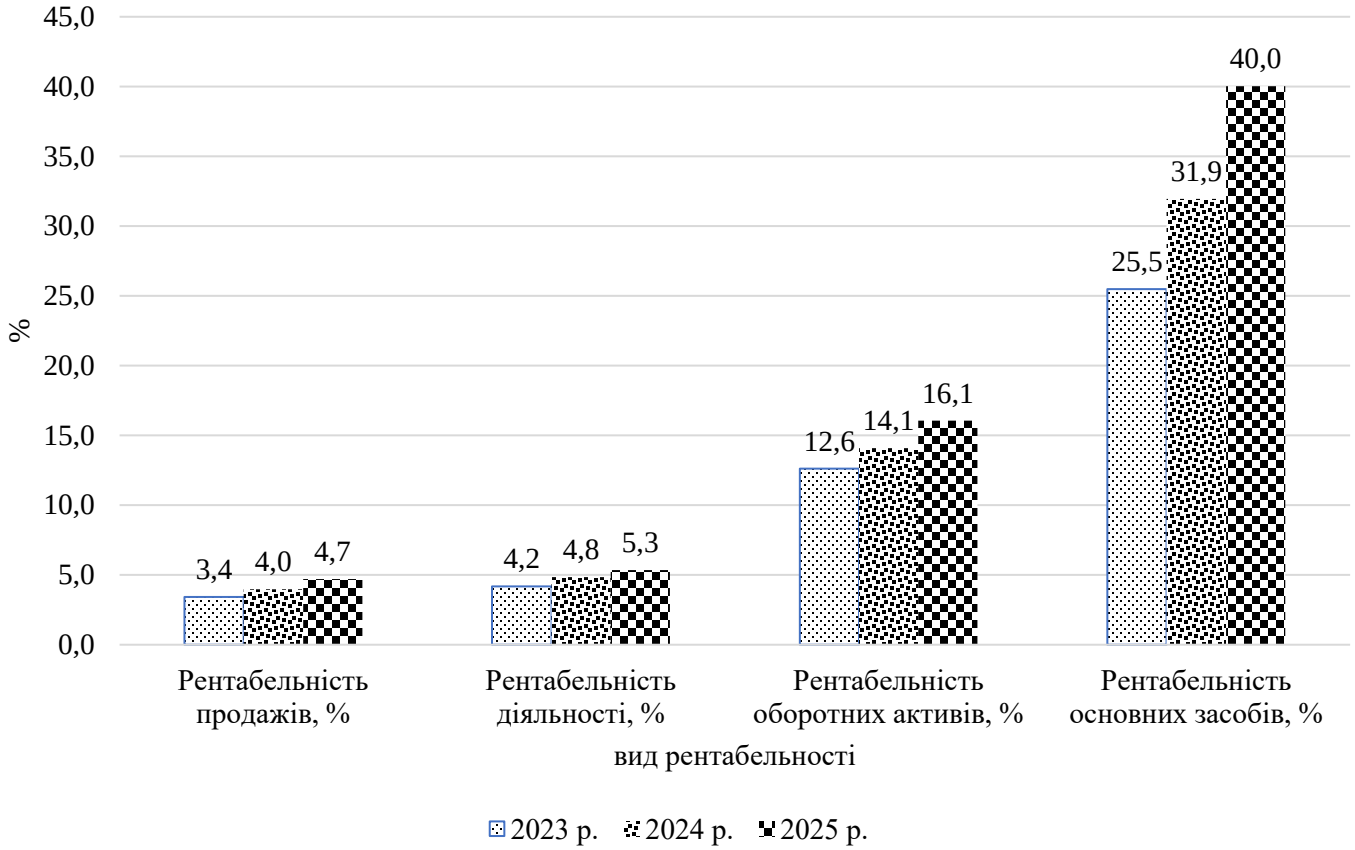

Рис. 2.2. Показники рентабельності діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка всіх показників рентабельності. Рентабельність продажів зросла з 3,42% до 4,71%, що свідчить про підвищення ефективності реалізації товарів. Рентабельність оборотних активів збільшилася на 3,44 відсоткових пункти, що характеризує покращення результативності використання оборотного капіталу підприємства. Найбільше зростання спостерігається за показником рентабельності основних засобів, який у 2025 році досяг 40,03%, що підтверджує ефективність інвестицій у матеріально-технічну базу та логістичну інфраструктуру підприємства.

Оскільки підприємство функціонує у сфері оптової торгівлі, важливим показником його розвитку є динаміка товарообороту та клієнтської бази.

Таблиця 2.4

Показники розвитку торговельної діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Обсяг товарообороту, тис. грн	69 870	84 560	101 420	145,2
Кількість постійних клієнтів, од.	158	184	215	136,1
Кількість активних постачальників, од.	31	35	39	125,8
Середній розмір замовлення, тис. грн	44,2	45,9	47,2	106,8
Частка повторних продажів, %	71	75	79	+8 в.п.

Аналіз показує, що підприємство активно розширює масштаби торговельної діяльності. Кількість постійних клієнтів за три роки збільшилася на 57 суб'єктів господарювання, а кількість постачальників – на 8 контрагентів. Зростання частки повторних продажів з 71% до 79% свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів та стабільність партнерських відносин. Одночасно збільшення середнього розміру замовлення підтверджує підвищення ефективності збутової діяльності та посилення позицій підприємства на регіональному ринку оптової торгівлі.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Підприємство демонструє стійке зростання доходів, прибутку та показників рентабельності, що супроводжується розширенням клієнтської бази та збільшенням обсягів товарообороту. Разом із тим зростання масштабів діяльності потребує подальшого вдосконалення системи управління логістичними процесами, оскільки саме логістика забезпечує ефективне функціонування каналів постачання, управління запасами та своєчасне виконання замовлень клієнтів. Отже, наступним етапом дослідження є детальний аналіз організації логістичних процесів на підприємстві та оцінка ефективності їх функціонування.

2.2. Аналіз організації логістичних процесів на підприємстві

Для підприємств оптової торгівлі система постачання є одним із ключових елементів логістичної діяльності, оскільки саме вона забезпечує формування товарних ресурсів, необхідних для здійснення безперебійної реалізації продукції споживачам. Ефективна організація закупівельної діяльності дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів, своєчасно реагувати на зміни ринкового попиту та мінімізувати витрати, пов'язані з придбанням і доставкою товарів.

Закупівельна діяльність ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» базується на співпраці з вітчизняними виробниками та оптовими постачальниками товарів. Основним принципом формування системи постачання є забезпечення стабільності поставок, диверсифікація постачальників та підтримання необхідного рівня товарних запасів для безперебійного виконання замовлень клієнтів.

Для оцінки розвитку закупівельної діяльності підприємства проаналізуємо динаміку основних показників системи постачання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники розвитку закупівельної діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Кількість активних постачальників, од.	31	35	39	125,8
Обсяг закупівель товарів, тис. грн	59 410	71 260	84 680	142,5
Середній обсяг закупівель на одного постачальника, тис. грн	1 916,5	2 036,0	2 171,3	113,3
Кількість поставок протягом року, од.	468	536	612	130,8
Середній розмір однієї поставки, тис. грн	126,9	132,9	138,4	109,1

Дані табл. 2.6 свідчать про поступове розширення закупівельної діяльності підприємства. Кількість постачальників протягом досліджуваного періоду зросла на 25,8%, що дозволило підприємству диверсифікувати джерела постачання та знизити ризики перебоїв у забезпеченні товарними ресурсами. Одночасно обсяг закупівель збільшився на 42,5%, що відповідає загальній тенденції зростання товарообороту підприємства. Позитивною тенденцією є також збільшення середнього обсягу

закупівель на одного постачальника, що свідчить про розвиток довгострокових партнерських відносин.

Важливим показником ефективності закупівельної логістики є якість взаємодії з постачальниками (табл. 2.7). У сучасних умовах підприємства все більше уваги приділяють не лише вартості товарів, а й надійності постачань, дотриманню строків доставки та стабільності виконання договірних зобов'язань.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності взаємодії з постачальниками ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Частка своєчасно виконаних поставок, %	91,0	94,0	96,0	+5,0 п.п.
Частка поставок з порушенням строків, %	9,0	6,0	4,0	-5,0 п.п.
Частка поставок із претензіями щодо якості, %	3,8	2,9	2,1	-1,7 п.п.
Середній термін поставки, днів	6,4	5,9	5,4	-1,0
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань, %	93,5	95,8	97,2	+3,7 п.п.

Результати аналізу свідчать про підвищення ефективності взаємодії підприємства з постачальниками. Частка своєчасно виконаних поставок збільшилася з 91,0% до 96,0%, а середній термін постачання скоротився на один день. Одночасно знизилася частка поставок із порушенням строків та претензіями щодо якості продукції. Це свідчить про вдосконалення системи відбору постачальників та підвищення якості управління закупівельною діяльністю.

Для підприємства оптової торгівлі важливим завданням є забезпечення раціонального співвідношення між обсягами закупівель і потребами ринку. Надмірні закупівлі можуть призводити до накопичення надлишкових запасів, тоді як недостатні обсяги поставок здатні спричинити дефіцит товарів і втрату потенційних клієнтів. Тому ефективність закупівельної логістики значною мірою визначається її узгодженістю з процесами управління запасами та збутовою діяльністю підприємства.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система постачання ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» загалом функціонує ефективно та забезпечує необхідні умови для розвитку торговельної діяльності підприємства. Разом із тим подальше зростання масштабів діяльності потребуватиме удосконалення механізмів планування закупівель, автоматизації взаємодії з постачальниками та впровадження сучасних цифрових інструментів управління постачанням.

Одним із центральних елементів логістичної системи підприємства оптової торгівлі є управління товарними запасами. Саме запаси забезпечують безперервність процесу реалізації продукції, створюють можливість оперативного реагування на зміну попиту та формують основу для якісного обслуговування клієнтів. Разом із тим надмірне накопичення товарних ресурсів призводить до уповільнення оборотності капіталу, збільшення складських витрат і зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

У діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» товарні запаси виступають одним із найбільш вагомих елементів оборотних активів. Це обумовлено специфікою оптової торгівлі, яка передбачає підтримання широкого асортименту продукції та наявність достатніх товарних залишків для оперативного виконання замовлень клієнтів.

Для оцінки ефективності управління запасами проаналізуємо динаміку їх обсягів та показників оборотності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управління товарними запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Товарні запаси, тис. грн	9 650	11 980	14 320	148,4
Товарооборот, тис. грн	69 870	84 560	101 420	145,2
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,24	7,06	7,08	97,8
Тривалість одного обороту, днів	50	52	52	104,0

За досліджуваний період обсяг товарних запасів зріс на 48,4%, що дещо перевищує темпи зростання товарообороту. Водночас коефіцієнт оборотності запасів

залишається відносно стабільним і перевищує сім оборотів на рік. Це свідчить про те, що збільшення запасів загалом відповідає розширенню масштабів діяльності підприємства та не призводить до критичного уповільнення оборотності товарних ресурсів.

Важливою складовою логістичної системи підприємства є складське господарство. Склад виконує функцію не лише зберігання товарів, а й забезпечує їх приймання, сортування, розміщення, комплектування та підготовку до відвантаження клієнтам. Від ефективності організації складських процесів залежить швидкість обробки замовлень, рівень логістичних витрат і якість обслуговування споживачів.

ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» використовує централізований складський комплекс, який забезпечує обслуговування всіх логістичних потоків підприємства. У міру зростання обсягів реалізації зростає і навантаження на складську інфраструктуру, що вимагає постійного вдосконалення організації складських операцій.

Аналіз показує, що протягом 2023–2025 років підприємству вдалося забезпечити достатньо високий рівень використання складських потужностей. Коефіцієнт використання складських площ збільшився з 0,79 до 0,84, що свідчить про більш раціональне розміщення товарних запасів та підвищення ефективності використання наявної інфраструктури. Одночасно підприємство зберегло можливість оперативного обслуговування клієнтів без істотного збільшення площ складських приміщень.

Особливістю функціонування складського господарства підприємства є поєднання операцій зі зберігання товарів та їх комплектації під конкретні замовлення клієнтів. Такий підхід дозволяє скоротити час від моменту надходження замовлення до його відвантаження та підвищити рівень логістичного сервісу.

Позитивним фактором є також поступове скорочення кількості помилок при комплектуванні замовлень та зменшення випадків невідповідності фактичних залишків даним складського обліку. Це свідчить про покращення внутрішньої організації складських процесів та підвищення дисципліни виконання логістичних операцій.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити й окремі проблемні аспекти. Зростання обсягів товарних запасів призводить до збільшення потреби в оборотному капіталі та підвищує ризик накопичення повільно оборотних товарів. Крім того, подальше розширення діяльності підприємства може потребувати автоматизації окремих складських операцій та впровадження сучасних систем управління складом (WMS), які забезпечують більш точний контроль руху товарів і скорочення часу обробки замовлень.

Таким чином, система управління товарними запасами та складським господарством ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» загалом функціонує ефективно та забезпечує необхідний рівень логістичного обслуговування. Позитивними тенденціями є зростання товарообороту, підтримання стабільної оборотності запасів та підвищення ефективності використання складських потужностей. Водночас наявна тенденція до збільшення обсягів запасів потребує подальшого вдосконалення механізмів їх планування та контролю, що дозволить підвищити загальну ефективність логістичної системи підприємства.

Транспортно-розподільча логістика є завершальною ланкою логістичної системи підприємства та безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень і рівень логістичних витрат. Для підприємств оптової торгівлі ефективна організація доставки товарів має особливе значення, оскільки саме на цьому етапі формується остаточне враження клієнта про якість роботи підприємства.

У діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» транспортно-розподільча логістика забезпечує доставку товарів корпоративним клієнтам, торговельним організаціям та регіональним дилерам. Для виконання логістичних операцій підприємство використовує власний автотранспорт та здійснює планування маршрутів доставки відповідно до географії клієнтської бази. Такий підхід дозволяє контролювати процес доставки, забезпечувати своєчасне виконання замовлень та підтримувати необхідний рівень сервісного обслуговування.

У сучасних умовах одним із головних критеріїв ефективності транспортної логістики виступає здатність підприємства забезпечувати високу якість доставки при раціональному рівні витрат. Тому доцільно проаналізувати основні показники транспортно-розподільчої діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності транспортно-розподільчої логістики ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Логістичні витрати, тис. грн	4 920	5 740	6 420	130,5
Частка логістичних витрат у товарообороті, %	7,04	6,79	6,33	89,9
Середній термін виконання замовлення, днів	4,3	3,9	3,5	81,4
Рівень своєчасності поставок, %	93,0	95,0	97,0	104,3
Частка повернень через логістичні помилки, %	2,2	1,7	1,2	54,5

Незважаючи на зростання абсолютної суми логістичних витрат на 30,5%, підприємству вдалося підвищити ефективність логістичної системи. Частка логістичних витрат у товарообороті зменшилася з 7,04% до 6,33%, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів. Водночас середній термін виконання замовлень скоротився на 18,6%, а рівень своєчасності поставок досяг 97%, що є досить високим показником для підприємства оптової торгівлі.

Отримані результати свідчать про позитивні зміни в організації транспортно-розподільчих процесів. Підприємство змогло забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів без пропорційного збільшення логістичних витрат, що вказує на підвищення ефективності управління доставкою товарів.

Одним із важливих факторів підвищення ефективності транспортної логістики є розвиток клієнтської бази та оптимізація маршрутів доставки. Збільшення кількості постійних клієнтів створює передумови для формування більш раціональних маршрутів перевезень, підвищення рівня завантаження транспортних засобів та скорочення витрат на одну доставку.

Протягом досліджуваного періоду підприємство суттєво розширило масштаби збутової діяльності. Кількість постійних клієнтів збільшилася зі 158 до 215 суб'єктів господарювання, що позитивно вплинуло на інтенсивність товароруху та ефективність використання транспортних ресурсів. Одночасно зростання частки повторних продажів з 71% до 79% свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів якістю логістичного сервісу та надійністю виконання замовлень.

Слід зазначити, що для підприємств оптової торгівлі транспортна логістика виконує не лише функцію фізичного переміщення товарів, а й виступає важливим інструментом підтримки конкурентоспроможності. У багатьох випадках покупці оцінюють постачальника не лише за ціною продукції, але й за швидкістю доставки, стабільністю виконання замовлень та рівнем післяпродажного обслуговування. Саме тому підвищення показників своєчасності поставок та скорочення термінів виконання замовлень створюють додаткові конкурентні переваги для підприємства.

Позитивною тенденцією є також поступове зниження частки повернень, пов'язаних із логістичними помилками. Якщо у 2023 році їх частка становила 2,2%, то у 2025 році вона скоротилася до 1,2%. Це свідчить про покращення координації між складським господарством, транспортною службою та відділом збуту, а також про підвищення якості контролю за виконанням логістичних операцій.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити певні резерви підвищення ефективності транспортно-розподільчої логістики. Насамперед це стосується подальшої автоматизації процесів планування маршрутів, використання сучасних систем GPS-моніторингу та впровадження цифрових інструментів контролю доставки. Враховуючи тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції, значної уваги потребує також оптимізація використання транспортних ресурсів та підвищення продуктивності логістичного персоналу.

Проведений аналіз закупівельної діяльності, управління запасами, складського господарства та транспортно-розподільчої логістики дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ

ТРЕЙД ДНІПРО». Необхідність такої оцінки обумовлена тим, що окремі логістичні процеси функціонують не ізольовано, а як складові єдиної логістичної системи підприємства. Саме тому кінцева ефективність логістики визначається не лише результативністю окремих операцій, а й рівнем їх узгодженості та керованості.

Результати попереднього аналізу свідчать, що протягом 2023–2025 років підприємство забезпечило стабільне зростання обсягів діяльності. Товарооборот збільшився на 45,2%, кількість постійних клієнтів – на 36,1%, а чистий прибуток – майже у два рази. Одночасно відбулося покращення більшості логістичних показників: скоротилися терміни виконання замовлень, зросла своєчасність поставок, підвищилася ефективність взаємодії з постачальниками та покращилося використання складських ресурсів.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження доцільно сформувати систему ключових показників ефективності логістичних процесів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Комплексна оцінка ефективності логістичних процесів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Товарооборот, тис. грн	69 870	84 560	101 420	31 550
Кількість постійних клієнтів, од.	158	184	215	57
Частка своєчасно виконаних поставок, %	93,0	95,0	97,0	4,0 в.п.
Середній термін виконання замовлення, днів	4,3	3,9	3,5	-0,8
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,24	7,06	7,08	-0,16
Частка логістичних витрат у товарообороті, %	7,04	6,79	6,33	-0,71 в.п.
Частка повернень через логістичні помилки, %	2,2	1,7	1,2	-1,0 в.п.
Чистий прибуток, тис. грн	2 390	3 360	4 780	2 390

Дані свідчать про загальне підвищення ефективності логістичної системи підприємства. Найбільш позитивними змінами є зростання своєчасності поставок, скорочення термінів виконання замовлень та зменшення частки логістичних витрат у товарообороті. Водночас певного вдосконалення потребує система управління

запасами, оскільки оборотність товарних ресурсів протягом досліджуваного періоду залишалася практично незмінною.

Для більш глибокого визначення перспектив розвитку логістичної системи доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Зростання товарообороту та клієнтської бази	Збільшення обсягів запасів швидше за товарооборот
Висока своєчасність поставок (97%)	Відсутність автоматизованої WMS-системи
Стабільна база постачальників	Недостатня цифровізація логістичних процесів
Зниження частки логістичних витрат	Обмежені можливості аналітики логістичних показників
Скорочення кількості логістичних помилок	Відсутність системи KPI для логістичного персоналу
Можливості	**Загрози**
Впровадження цифрових логістичних платформ	Зростання транспортних витрат
Автоматизація складських процесів	Посилення конкуренції на ринку оптової торгівлі
Використання сучасних систем управління запасами	Порушення ланцюгів постачання
Оптимізація маршрутів доставки	Коливання попиту на окремі товарні групи
Розвиток партнерської логістики	Зростання вартості складського обслуговування

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має достатньо міцну основу для подальшого вдосконалення логістичної діяльності. Основні проблеми пов'язані не з організацією базових логістичних операцій, а з недостатнім рівнем цифровізації та автоматизації процесів управління.

Особливу увагу привертає той факт, що підприємство вже досягло високих показників своєчасності поставок та якості логістичного сервісу. Це означає, що подальше підвищення ефективності логістики доцільно здійснювати переважно за рахунок внутрішньої оптимізації процесів, скорочення витрат та впровадження сучасних інформаційних технологій.

2.3. Характеристика процесу управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Після аналізу організації логістичних процесів доцільно дослідити особливості їх управління на підприємстві. Це дозволяє оцінити не лише фактичні результати логістичної діяльності, а й механізми прийняття управлінських рішень, систему координації логістичних операцій та ефективність взаємодії між структурними підрозділами. Для підприємств оптової торгівлі питання управління логістичними процесами має особливе значення, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить швидкість товароруху, рівень запасів, ефективність використання ресурсів та якість обслуговування клієнтів.

У ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» управління логістичними процесами здійснюється в межах загальної системи менеджменту підприємства та охоплює закупівельну діяльність, управління запасами, складські операції, транспортне забезпечення та розподіл товарів. Логістичні функції розподілені між декількома структурними підрозділами, які взаємодіють між собою в процесі формування та реалізації товарних потоків.

Загальне керівництво логістичною діяльністю здійснює директор підприємства. Організація закупівель та взаємодія з постачальниками покладені на комерційний відділ, управління складським господарством здійснюється завідувачем складу, а координація доставки продукції клієнтам забезпечується логістом та менеджерами зі

збуту. Бухгалтерія здійснює фінансовий супровід логістичних операцій та контроль розрахунків із постачальниками і покупцями.

Особливістю системи управління логістичними процесами підприємства є її централізований характер. Основні рішення щодо закупівель, формування запасів, вибору постачальників та організації доставки приймаються керівництвом підприємства на основі інформації, отриманої від відповідальних працівників. Такий підхід є характерним для підприємств малого та середнього бізнесу, де управлінські функції значною мірою концентруються на рівні вищого керівництва.

Для кращого розуміння механізму управління логістичними процесами доцільно представити розподіл управлінських функцій між основними учасниками логістичної системи підприємства.

Таблиця 2.12

Розподіл функцій управління логістичними процесами в ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Посада / підрозділ	Основні логістичні функції
Директор	Загальне керівництво логістичною діяльністю, прийняття стратегічних рішень, контроль ефективності
Комерційний відділ	Планування закупівель, вибір постачальників, укладання договорів
Логіст	Координація товарних потоків, планування доставки, взаємодія з перевізниками
Завідувач складу	Організація приймання, зберігання та відвантаження товарів
Менеджери зі збуту	Формування замовлень, взаємодія з клієнтами, контроль виконання поставок
Бухгалтерія	Фінансовий супровід логістичних операцій, контроль розрахунків

Управління логістичними процесами підприємства має функціональний характер, при якому окремі логістичні функції закріплені за відповідними структурними підрозділами. Така система забезпечує достатній рівень керованості, однак потребує ефективної координації між учасниками логістичного процесу.

Важливим елементом системи управління є процес прийняття логістичних рішень. На підприємстві він базується на аналізі інформації про обсяги реалізації

продукції, рівень товарних запасів, потреби клієнтів та можливості постачальників. Управлінські рішення приймаються як на стратегічному, так і на оперативному рівнях.

Стратегічні рішення стосуються вибору постачальників, формування логістичної інфраструктури, визначення напрямів розвитку складського господарства та транспортної системи. Оперативні рішення пов'язані з плануванням поставок, поповненням запасів, організацією доставки товарів та контролем виконання замовлень.

Для підприємства характерним є використання циклічного підходу до управління логістичними процесами, який включає аналіз потреб, планування, організацію виконання, контроль результатів та коригування прийнятих рішень.

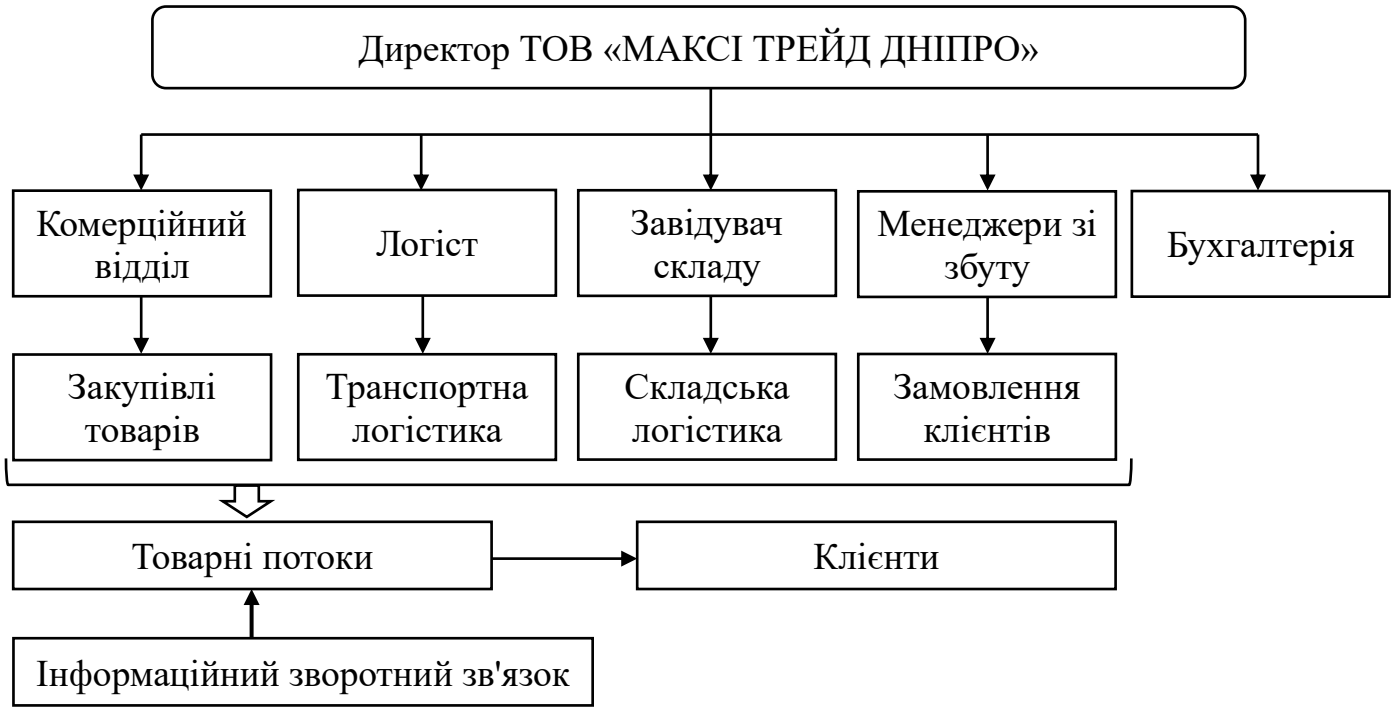

Рис. 2.3. Процес управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Дані рисунка 2.3 свідчать, що управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» побудоване за функціональним принципом, при якому відповідальність за окремі складові логістичної діяльності розподілена між

відповідними структурними підрозділами та посадовими особами. Координація логістичних процесів здійснюється на рівні директора підприємства, що забезпечує узгодженість рішень у сфері закупівель, складського господарства, транспортування та збуту продукції.

Важливою особливістю діючої системи є наявність взаємозв'язку між закупівельною, складською, транспортною та збутовою логістикою, що дозволяє забезпечувати безперервний рух товарних потоків від постачальників до кінцевих споживачів. При цьому інформаційний зворотний зв'язок від клієнтів створює можливість оперативного коригування управлінських рішень відповідно до змін ринкового попиту та вимог споживачів.

Разом із тим проведений аналіз показав, що існуюча система управління значною мірою базується на традиційних методах координації діяльності та потребує подальшого розвитку в напрямі цифровізації логістичних процесів. Зокрема, перспективними напрямами вдосконалення є впровадження сучасних інформаційних систем управління запасами, автоматизація складських операцій, використання цифрових інструментів контролю доставки та формування системи ключових показників ефективності логістичної діяльності.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність певних особливостей управління логістичними процесами. З одного боку, підприємство демонструє позитивну динаміку більшості логістичних показників, що свідчить про достатньо ефективну організацію управління. З іншого боку, система управління значною мірою базується на досвіді працівників та традиційних підходах до прийняття рішень, що може обмежувати можливості подальшого підвищення ефективності логістики.

Особливої уваги потребує питання інформаційного забезпечення управління логістичними процесами. На сьогодні підприємство використовує стандартні програмні засоби для обліку товарів, формування замовлень та контролю залишків продукції. Проте спеціалізовані системи управління складом (WMS), транспортною логістикою (TMS) та інтегровані ERP-рішення відсутні. Це ускладнює оперативний

контроль логістичних операцій та обмежує можливості автоматизації управлінських процесів.

Для узагальнення сильних і слабких сторін діючої системи управління логістичними процесами доцільно провести її оцінку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Переваги діючої системи	Недоліки діючої системи
Чіткий розподіл функцій між працівниками	Відсутність автоматизованої системи управління логістикою
Високий рівень контролю з боку керівництва	Значна залежність від людського фактора
Стабільна взаємодія з постачальниками	Обмежене використання логістичної аналітики
Висока своєчасність поставок	Відсутність формалізованої системи KPI
Низький рівень логістичних помилок	Недостатня цифровізація процесів управління

Система управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку основних логістичних показників. Разом із тим подальше зростання масштабів діяльності потребуватиме переходу від переважно функціональної моделі управління до більш інтегрованої цифрової системи логістичного менеджменту.

Таким чином, проведене дослідження показало, що підприємство сформувало працездатну систему управління логістичними процесами, яка забезпечує ефективну координацію закупівельної, складської, транспортної та збутової діяльності. Водночас наявність окремих організаційних та інформаційних обмежень свідчить про доцільність подальшого вдосконалення системи управління логістичними процесами.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

3.1. Удосконалення управління товарними запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» на основі ABC/XYZ-аналізу

Ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі значною мірою залежить від раціональності управління товарними запасами. Саме товарні запаси забезпечують безперервність процесу реалізації продукції, підтримання належного рівня обслуговування клієнтів та стабільність функціонування логістичної системи. Водночас надмірне накопичення товарних ресурсів призводить до уповільнення оборотності капіталу, збільшення витрат на зберігання та зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що протягом 2023–2025 років товарні запаси ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» зросли з 9 650 тис. грн до 14 320 тис. грн, або на 48,4%, тоді як товарооборот збільшився на 45,2%. Незважаючи на позитивну динаміку продажів, коефіцієнт оборотності запасів практично не змінився і у 2025 році становив 7,08 обороту на рік. Така ситуація свідчить про наявність резервів підвищення ефективності управління товарними ресурсами та необхідність удосконалення існуючих підходів до планування запасів.

Одним із найбільш поширених та ефективних інструментів оптимізації запасів є ABC/XYZ-аналіз, який дозволяє диференціювати підходи до управління окремими групами товарів залежно від їх економічної значущості та стабільності попиту. Застосування цього методу створює передумови для концентрації управлінських зусиль на найбільш важливих товарних позиціях та скорочення витрат, пов'язаних із підтриманням надлишкових запасів.

ABC-аналіз базується на принципі Парето, відповідно до якого незначна частина товарних позицій формує основну частину товарообороту підприємства. У свою чергу XYZ-аналіз дозволяє оцінити стабільність попиту на товари та прогнозованість їх реалізації. Поєднання двох методів створює комплексний інструмент управління запасами, який широко використовується у практиці сучасних торговельних підприємств.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» пропонується здійснити умовну класифікацію асортименту за результатами ABC/XYZ-аналізу.

Таблиця 3.1

Прогнозована структура товарного асортименту ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» за результатами ABC/XYZ-аналізу

Категорія	Частка товарних позицій, %	Частка товаро-обороту, %	Приклади товарів
AX	12,4	37,8	Кабельно-провідникова продукція, автоматичні вимикачі, електрощити
AY	8,3	18,2	LED-світильники, прожектори, джерела живлення
AZ	5,1	9,1	Генератори, стабілізатори напруги, інвертори
BX	14,8	13,9	Розетки, вимикачі, монтажні коробки
BY	17,6	9,8	Світлодіодні лампи, подовжувачі, мережеві фільтри
BZ	11,9	4,2	Електролічильники, датчики руху, реле часу
CX	10,3	3,7	Кабельні канали, кріплення, ізоляційні матеріали
CY	11,8	2,2	Клемні колодки, наконечники, маркувальні елементи
CZ	7,8	1,1	Спеціалізовані комплектуючі під індивідуальні замовлення

Проведена класифікація свідчить, що найбільший вплив на формування товарообороту підприємства мають категорії AX, AY та AZ, які сукупно забезпечують 65,1% обсягу реалізації при частці лише 25,8% товарних позицій. Це підтверджує доцільність концентрації основних управлінських зусиль на контролі запасів саме цих груп товарів. Водночас категорії CX, CY та CZ формують лише 7,0% товарообороту, займаючи майже третину асортименту підприємства, що свідчить про наявність резервів оптимізації складських запасів та скорочення обсягів малорентабельної продукції. Застосування ABC/XYZ-аналізу дозволить ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

підвищити ефективність використання оборотного капіталу та забезпечити більш раціональне управління товарними ресурсами.

Застосування ABC/XYZ-аналізу дозволяє сформувати диференційований підхід до управління запасами. Для кожної групи товарів доцільно використовувати окремі механізми планування, контролю та поповнення запасів (рис. 3.1).

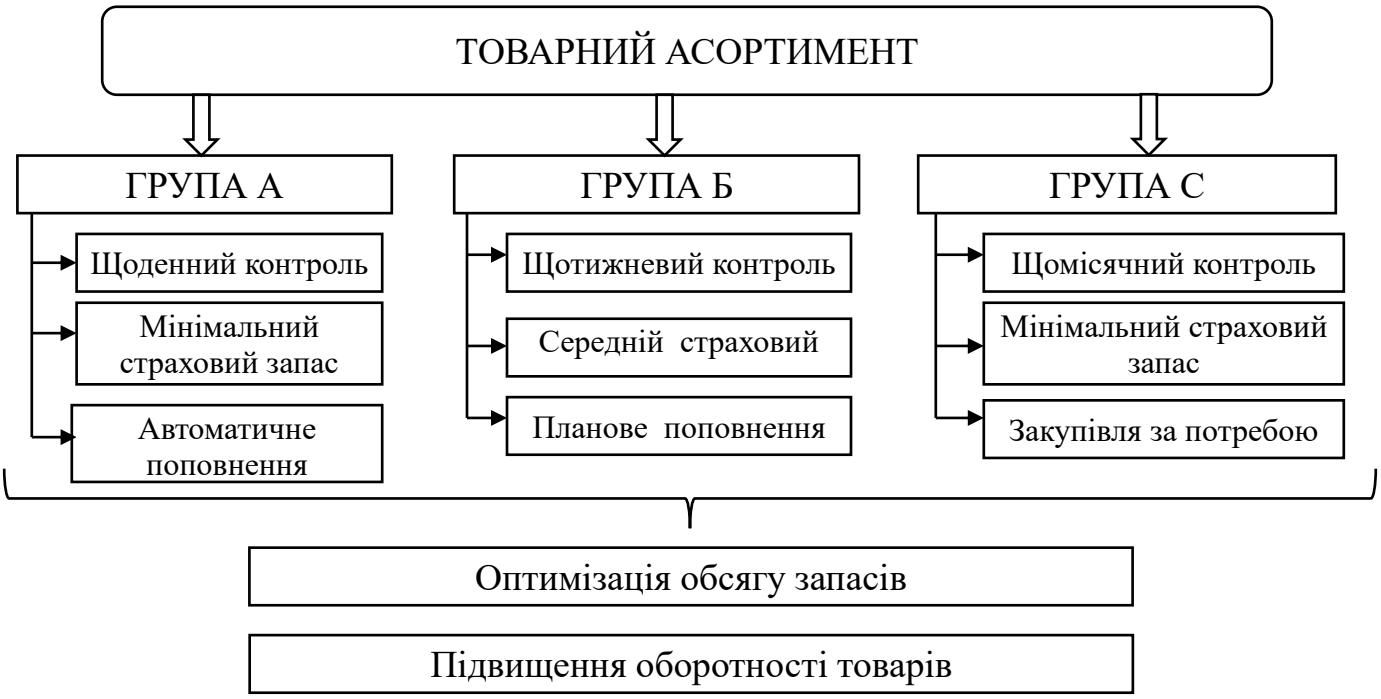

Рис. 3.1. Модель управління товарними запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» на основі ABC/XYZ-аналізу

Запропонована модель передбачає концентрацію управлінських ресурсів на найбільш важливих товарних групах та зниження рівня контролю щодо низькодохідних позицій. Такий підхід дозволяє скоротити витрати часу на управління запасами та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу пропонується приділити групі AX, яка формує найбільшу частку доходів підприємства. Для даної категорії доцільно впровадити систему автоматичного контролю залишків із використанням мінімальних і максимальних

рівнів запасів. Це дозволить своєчасно реагувати на зміну попиту та уникнути дефіциту продукції.

Для товарів категорії AZ доцільно використовувати індивідуальне прогнозування попиту та більш гнучке планування поставок. Незважаючи на високу частку в товарообороті, нестабільність попиту на такі товари підвищує ризик накопичення надлишкових запасів.

Щодо категорій CX, CY та CZ, то для них доцільно переглянути доцільність підтримання значних залишків на складі. Частина таких товарів може закуповуватися лише після отримання конкретного замовлення від клієнта, що дозволить скоротити потребу в оборотному капіталі та знизити витрати на зберігання.

Важливим етапом реалізації запропонованого заходу є встановлення нових нормативів товарних запасів. На основі проведеного аналізу пропонується скоротити загальний обсяг запасів підприємства без втрати рівня логістичного сервісу.

Таблиця 3.2

Прогноз впливу ABC/XYZ-аналізу на систему управління запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2025 р. (факт)	Після впровадження	Відхилення
Середній обсяг запасів, тис. грн	14 320	12 890	-1 430
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,08	8,02	+0,94
Тривалість одного обороту, днів	52	46	-6
Частка неліквідних запасів, %	8,5	5,0	-3,5 в.п.
Витрати на зберігання, тис. грн	1 860	1 640	-220

Реалізація запропонованого заходу дозволить скоротити середній обсяг запасів на 1,43 млн грн, прискорити їх оборотність на 13,3% та зменшити витрати на зберігання на 220 тис. грн щорічно. Одночасно підприємство зможе підтримувати необхідний рівень обслуговування клієнтів за рахунок більш раціонального планування товарних ресурсів.

Таким чином, впровадження системи управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу створює передумови для підвищення ефективності використання оборотного капіталу, скорочення логістичних витрат та покращення фінансових результатів

діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Запропонований підхід є організаційно нескладним у реалізації, не потребує значних інвестицій та може бути впроваджений із використанням наявних інформаційних ресурсів підприємства.

Після проведення класифікації товарного асортименту наступним етапом удосконалення системи управління запасами є розробка диференційованого підходу до формування страхових запасів, контролю залишків та планування закупівель. Традиційна практика управління товарними ресурсами, за якої до всіх товарів застосовуються однакові правила контролю та поповнення запасів, не дозволяє досягти максимальної ефективності використання оборотного капіталу. Натомість ABC/XYZ-аналіз створює можливість зосередити управлінські ресурси на найбільш значущих товарних групах.

У межах запропонованої моделі управління запасами для кожної категорії товарів доцільно встановити окремі правила контролю, планування та поповнення запасів.

Таблиця 3.3

Рекомендована система управління запасами за результатами ABC/XYZ-аналізу

Категорія	Періодичність контролю	Рівень страхового запасу	Метод поповнення запасів
AX	Щоденно	15 днів реалізації	Автоматичне поповнення
AY	Щотижнево	20 днів реалізації	Планове поповнення
AZ	Щотижнево	25 днів реалізації	Індивідуальне замовлення
BX	Щотижнево	15 днів реалізації	Планове поповнення
BY	Двічі на місяць	20 днів реалізації	Планове поповнення
BZ	Двічі на місяць	20 днів реалізації	Замовлення за прогнозом
CX	Один раз на місяць	10 днів реалізації	Закупівля за потребою
CY	Один раз на місяць	10 днів реалізації	Закупівля за потребою
CZ	За необхідності	Мінімальний	Під конкретне замовлення

Запропонований підхід дозволяє диференціювати управлінські дії залежно від значущості товарної групи. Найбільшу увагу пропонується приділяти товарам категорії AX, які формують основну частину товарообороту підприємства. Для малозначущих категорій доцільним є перехід до закупівель під конкретні замовлення, що сприятиме скороченню надлишкових складських залишків.

Важливою складовою реалізації запропонованого заходу є встановлення контрольних параметрів управління запасами. У сучасній практиці логістичного менеджменту для цього використовуються показники мінімального, максимального та страхового запасу.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» пропонується використовувати систему автоматичного контролю залишків для товарів категорій AX та AY.

Для визначення точки замовлення може використовуватися формула:

$$Тз = (Сд \times Тп) + Сз \quad (3.1)$$

де: Тз – точка замовлення товару; Сд – середньоденний обсяг реалізації; Тп – середній термін поставки; Сз – страховий запас.

Застосування такого підходу дозволяє автоматизувати процес поповнення запасів та мінімізувати ризик виникнення дефіциту продукції.

З метою практичної реалізації запропонованого заходу доцільно передбачити поетапне впровадження нової системи управління запасами.

Рис. 3.2. Етапи впровадження ABC/XYZ-аналізу в систему управління запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Реалізацію проєкту доцільно здійснювати протягом трьох місяців без залучення додаткового персоналу. Основні роботи можуть бути виконані логістом, менеджерами

зі збуту та бухгалтерією під координацією керівника підприємства. Це дозволить мінімізувати витрати на впровадження та забезпечити швидке отримання результатів.

Важливим результатом запропонованого заходу має стати не лише скорочення запасів, а й підвищення якості управлінських рішень у сфері закупівель та товаропостачання. Завдяки концентрації уваги на найбільш важливих товарних позиціях підприємство зможе більш ефективно використовувати оборотний капітал, знизити ризик накопичення неліквідної продукції та підвищити загальну результативність логістичної діяльності.

Важливою перевагою запропонованої системи управління запасами є можливість досягнення відчутного економічного ефекту без значних капіталовкладень. На відміну від дорогих програмних рішень або розширення складської інфраструктури, використання ABC/XYZ-аналізу базується переважно на удосконаленні управлінських процедур та більш раціональному використанні наявних ресурсів підприємства.

Основний економічний результат від впровадження запропонованого заходу пов'язаний зі скороченням надлишкових запасів та прискоренням їх оборотності. Проведений аналіз показав, що у 2025 році середній обсяг товарних запасів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» становив 14 320 тис. грн. Після впровадження ABC/XYZ-аналізу та перегляду нормативів запасів прогнозується скорочення даного показника до 12 890 тис. грн.

Таким чином, підприємство матиме можливість вивільнити частину оборотних коштів, які можуть бути використані для фінансування поточної діяльності, розширення асортименту або реалізації інших напрямів розвитку.

Обсяг вивільнених оборотних коштів визначається як різниця між фактичним та прогнозним рівнем запасів:

$$\text{ВОК} = \text{Зф} - \text{Зп} \tag{3.2}$$

де: ВОК – сума вивільнених оборотних коштів, тис. грн; Зф – фактичний обсяг запасів; Зп – прогнозний обсяг запасів після впровадження заходу.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»:

$$ВОК = 14320 – 12890 = 1430 \text{ тис. грн}$$

Отже, підприємство може вивільнити з обороту 1,43 млн грн без зниження рівня логістичного обслуговування клієнтів.

Важливим результатом також стане підвищення швидкості обороту товарних ресурсів. За розрахунками, коефіцієнт оборотності запасів зросте з 7,08 до 8,02 оборотів на рік. Це означає, що вкладені в товарні ресурси кошти будуть повертатися до підприємства швидше, що позитивно вплине на його ліквідність та фінансову стійкість.

Поряд із цим очікується скорочення витрат на утримання запасів. Менші обсяги складських залишків дозволять знизити витрати на зберігання, переміщення та обслуговування товарів.

Для узагальнення очікуваних результатів реалізації запропонованого заходу доцільно сформувати відповідну таблицю.

Таблиця 3.4

Прогнозні результати впровадження ABC/XYZ-аналізу в систему управління запасами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Середній обсяг товарних запасів, тис. грн	14 320	12 890	-1 430
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,08	8,02	+0,94
Тривалість одного обороту, днів	52	46	-6
Витрати на зберігання запасів, тис. грн	1 860	1 640	-220
Частка неліквідних запасів, %	8,5	5,0	-3,5 в.п.
Вивільнення оборотних коштів, тис. грн	–	1 430	+1 430

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що впровадження ABC/XYZ-аналізу дозволить суттєво підвищити ефективність управління товарними запасами підприємства. Найбільш вагомими результатами стануть вивільнення 1,43 млн грн

оборотних коштів, прискорення оборотності запасів на 13,3% та скорочення витрат на їх утримання на 220 тис. грн на рік.

Крім безпосереднього економічного ефекту, запропонований захід матиме позитивний організаційний вплив на функціонування логістичної системи підприємства. Очікується покращення якості планування закупівель, підвищення точності прогнозування потреб у товарах, скорочення ризику виникнення дефіциту найбільш важливих товарних позицій та зменшення ймовірності накопичення неліквідної продукції.

Таким чином, удосконалення управління товарними запасами на основі ABC/XYZ-аналізу є економічно обґрунтованим та практично доцільним напрямом підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Реалізація запропонованого заходу створить передумови для більш раціонального використання оборотного капіталу та забезпечить підвищення результативності логістичної діяльності підприємства в цілому.

3.2. Формування системи організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності

У сучасних умовах господарювання ефективність логістичних процесів визначається не лише якістю організації матеріальних потоків, а й рівнем їх управління. Як показав аналіз діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО», підприємство досягло достатньо високих показників логістичної діяльності: рівень своєчасності поставок у 2025 році становив 97%, середній термін виконання замовлення скоротився до 3,5 дня, а частка логістичних витрат у товарообороті зменшилася до 6,33%. Водночас було встановлено, що на підприємстві відсутня формалізована система оцінювання результативності логістичних процесів, що ускладнює своєчасне виявлення проблем та прийняття управлінських рішень.

У більшості випадків оцінка результатів логістичної діяльності здійснюється на основі окремих показників або поточних звітів структурних підрозділів. Такий підхід не дозволяє сформувати комплексне уявлення про ефективність функціонування логістичної системи та своєчасно реагувати на негативні тенденції. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління логістичними процесами пропонується формування системи організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності на основі ключових показників ефективності (KPI).

Система KPI дозволяє забезпечити постійний моніторинг логістичних процесів, встановити кількісні критерії оцінювання результативності діяльності працівників та підрозділів, а також підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Важливою перевагою такого підходу є його відносно невисока вартість впровадження, що особливо актуально для підприємств середнього масштабу діяльності.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» пропонується сформувати систему KPI, яка охоплюватиме основні логістичні процеси підприємства: закупівлі, управління запасами, складську діяльність та транспортно-розподільчу логістику.

Таблиця 3.5

Система логістичних KPI для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Напрям логістичної діяльності	KPI	Фактичне значення 2025 р.	Цільове значення
Управління запасами	Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,08	8,00
Управління запасами	Частка неліквідних запасів, %	8,5	≤5,0
Закупівельна логістика	Частка своєчасних поставок від постачальників, %	96,0	≥98,0
Складська логістика	Кількість помилок при комплектуванні замовлень, %	1,2	≤0,7
Транспортна логістика	Своєчасність поставок клієнтам, %	97,0	≥98,5
Транспортна логістика	Середній термін виконання замовлення, днів	3,5	≤3,0
Загальна логістична ефективність	Частка логістичних витрат у товарообороті, %	6,33	≤5,8

Запропонована система KPI охоплює всі ключові логістичні процеси підприємства та дозволяє забезпечити кількісну оцінку результативності логістичної

діяльності. Встановлення цільових орієнтирів створює основу для подальшого контролю та вдосконалення системи управління логістичними процесами.

Однією з головних умов ефективності KPI є закріплення відповідальності за досягнення встановлених показників. У зв'язку з цим доцільно визначити відповідальних осіб за моніторинг та досягнення цільових значень логістичних показників.

Таблиця 3.6

Матриця відповідальності за досягнення логістичних KPI

KPI	Відповідальний працівник	Періодичність контролю
Оборотність запасів	Логіст	Щомісяця
Частка неліквідних запасів	Логіст, завідувач складу	Щомісяця
Своєчасність поставок від постачальників	Комерційний відділ	Щомісяця
Помилки при комплектуванні замовлень	Завідувач складу	Щотижня
Своєчасність доставки клієнтам	Логіст	Щотижня
Термін виконання замовлення	Логіст, менеджери зі збуту	Щотижня
Частка логістичних витрат	Директор, бухгалтерія	Щомісяця

Закріплення відповідальності за конкретними працівниками сприятиме підвищенню керованості логістичних процесів та забезпечить персональну зацікавленість у досягненні встановлених цільових показників.

Ефективне функціонування системи KPI потребує створення відповідного механізму збору, обробки та аналізу інформації. Для цього пропонується впровадити регламент логістичного моніторингу, який передбачатиме регулярне формування управлінської звітності та проведення аналізу результатів діяльності (рис. 3.3).

Представлена схема демонструє циклічний характер функціонування системи KPI. Після отримання інформації про результати логістичної діяльності здійснюється оцінка досягнутих показників та виявлення можливих відхилень від встановлених нормативів. На основі отриманих результатів керівництво підприємства приймає управлінські рішення щодо усунення виявлених недоліків та вдосконалення логістичних процесів.

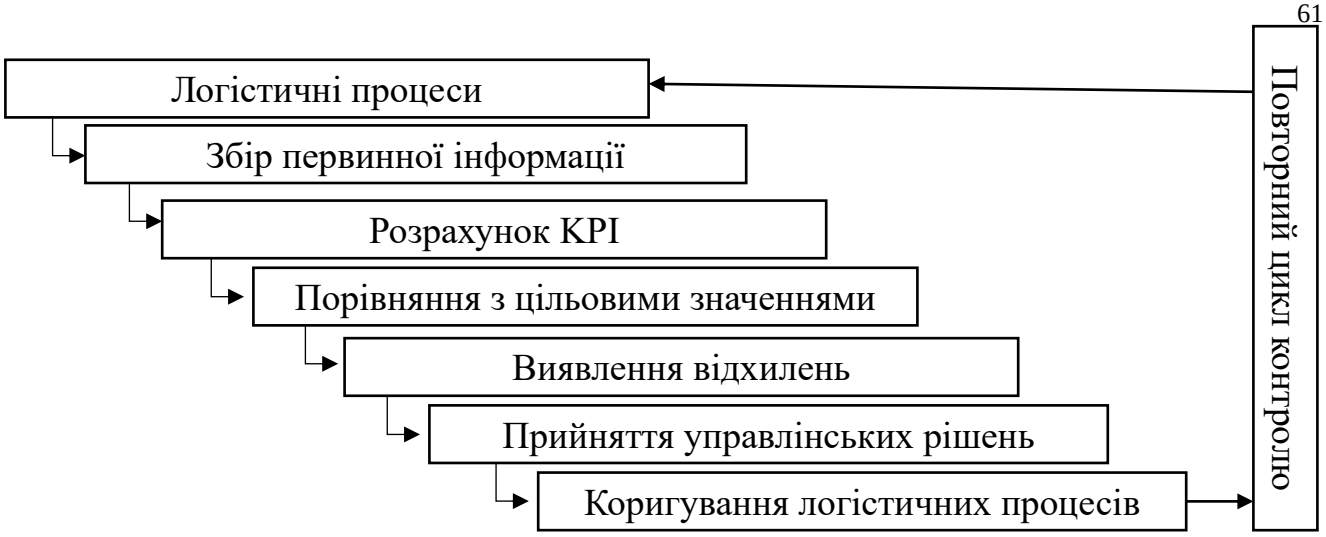

Рис. 3.3. Механізм функціонування системи логістичних KPI в ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Для практичного впровадження запропонованої системи доцільно використовувати щомісячну форму логістичної звітності, яка міститиме основні показники результативності. Такий підхід дозволить забезпечити постійний контроль за станом логістичної системи без необхідності впровадження дорогих спеціалізованих програмних продуктів.

Важливою перевагою запропонованого заходу є можливість інтеграції системи KPI з механізмом мотивації персоналу. Досягнення або перевищення цільових значень логістичних показників може враховуватися під час оцінки результатів роботи працівників та визначення розміру преміальних виплат. Це сприятиме підвищенню відповідальності персоналу за результати логістичної діяльності та стимулюватиме пошук шляхів підвищення її ефективності.

Крім того, використання системи KPI дозволить сформувати єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Керівництво підприємства отримає можливість оперативно оцінювати ефективність функціонування логістичної системи, визначати проблемні напрями діяльності та своєчасно реалізовувати коригувальні заходи.

Таким чином, формування системи організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності на основі логістичних KPI створить умови для підвищення керованості логістичних процесів, покращення якості управлінських рішень та зростання ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». На відміну від значних інвестиційних проєктів, запропонований захід може бути реалізований із використанням наявних організаційних та інформаційних ресурсів підприємства, що робить його практично доцільним та економічно виправданим.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління логістичними процесами

Важливою умовою прийняття управлінських рішень щодо впровадження заходів з удосконалення логістичної діяльності є оцінка їх економічної доцільності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління товарними запасами та покращення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства. Їх реалізація не потребує значних капіталовкладень, оскільки базується переважно на вдосконаленні управлінських процедур, підвищенні якості аналітичної роботи та більш ефективному використанні наявних ресурсів підприємства.

Основним джерелом економічного ефекту від впровадження ABC/XYZ-аналізу є оптимізація структури товарних запасів та скорочення обсягів надлишкових залишків продукції. Водночас запровадження системи логістичних KPI забезпечує підвищення керованості логістичних процесів, покращення контролю за використанням ресурсів та скорочення логістичних втрат.

На першому етапі визначимо витрати, необхідні для реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.7

Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Стаття витрат	Сума, грн
Проведення ABC/XYZ-аналізу та налаштування системи управління запасами	35 000
Розробка та впровадження системи логістичних KPI	28 000
Навчання персоналу	18 000
Розробка форм управлінської звітності	9 000
Організаційно-консультаційні послуги	20 000
Разом витрат	110 000

Загальний обсяг витрат на впровадження запропонованих заходів становить 110 тис. грн, що є незначною сумою порівняно з масштабами діяльності підприємства та потенційними результатами від удосконалення логістичної системи.

Основний економічний ефект від впровадження ABC/XYZ-аналізу був визначений у підрозділі 3.1 та полягає у скороченні середнього обсягу запасів на 1 430 тис. грн та зменшенні витрат на їх утримання на 220 тис. грн щорічно. Додатково очікується скорочення логістичних втрат завдяки впровадженню системи KPI.

Для узагальнення результатів розрахуємо прогнозний річний економічний ефект.

Таблиця 3.8

Прогнозний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів

Джерело економічного ефекту	Сума, тис. грн
Скорочення витрат на зберігання запасів	220
Скорочення логістичних помилок та втрат	85
Скорочення адміністративних витрат на контроль логістики	60
Підвищення ефективності використання складських ресурсів	75
Додатковий прибуток від прискорення оборотності запасів	190
Загальний річний економічний ефект	630

Загальний прогнозний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 630 тис. грн на рік. Найбільшу частку ефекту забезпечує скорочення витрат на утримання запасів та підвищення швидкості їх обороту.

Наступним етапом є визначення прогнозного впливу запропонованих заходів на основні показники логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 3.9

Прогноз зміни показників ефективності логістичних процесів ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,08	8,02	0,94
Тривалість одного обороту, днів	52	46	-6
Частка логістичних витрат у товарообороті, %	6,33	5,80	-0,53 в.п.
Своєчасність поставок, %	97,0	98,5	1,5 в.п.
Частка логістичних помилок, %	1,2	0,7	-0,5 в.п.
Частка неліквідних запасів, %	8,5	5,0	-3,5 в.п.

Результати прогнозних розрахунків свідчать про суттєве покращення основних показників логістичної діяльності підприємства. Найбільш вагомими результатами є підвищення оборотності запасів на 13,3%, скорочення логістичних витрат та зменшення частки неліквідних запасів.

Для оцінки доцільності реалізації проєкту розрахуємо термін окупності витрат.

Термін окупності визначається за формулою:

$$Ток = В/Ер \quad (3.3)$$

де: Ток – термін окупності проєкту, років; В – витрати на реалізацію заходів, грн; Ер – річний економічний ефект, грн.

Для ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО»:

Ток = 110000 / 630000 = 0,17 роки, або приблизно 2 місяці.

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства, забезпечити більш раціональне використання оборотного капіталу та покращити основні показники функціонування логістичної системи. Високий рівень економічного ефекту та короткий термін окупності свідчать про практичну доцільність впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО».

Таким чином, впровадження системи управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу та формування системи логістичних KPI створюють умови для підвищення результативності логістичних процесів, скорочення витрат та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» на ринку оптової торгівлі електротехнічною продукцією.

Вибір запропонованих заходів здійснено на основі результатів аналізу логістичної діяльності підприємства та сучасних наукових підходів до управління логістичними процесами підприємств оптової торгівлі.

Першим напрямом удосконалення стало впровадження системи управління товарними запасами на основі ABC/XYZ-аналізу. Проведена класифікація товарного асортименту дозволила встановити, що 25,8% товарних позицій формують 65,1% товарообороту підприємства. На основі отриманих результатів розроблено диференційований підхід до управління запасами, який передбачає різні режими контролю, планування та поповнення запасів залежно від значущості товарних груп. Реалізація запропонованого заходу дозволить скоротити середній обсяг запасів на 1 430 тис. грн, підвищити коефіцієнт їх оборотності з 7,08 до 8,02 разів на рік та зменшити витрати на зберігання на 220 тис. грн.

Другим напрямом удосконалення стало формування системи організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності на основі логістичних KPI. У межах заходу розроблено систему ключових показників ефективності для основних

логістичних процесів підприємства, визначено цільові значення показників та сформовано матрицю відповідальності за їх досягнення. Запропонований підхід дозволить підвищити рівень контролю логістичних процесів, забезпечити своєчасне виявлення відхилень та покращити якість управлінських рішень.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Загальний обсяг витрат на реалізацію проєкту становить 110 тис. грн, тоді як прогнозний річний економічний ефект оцінюється у 630 тис. грн. Крім того, підприємство отримає можливість вивільнити з обороту 1 430 тис. грн, скоротити частку логістичних витрат у товарообороті з 6,33% до 5,80%, підвищити своєчасність поставок до 98,5% та зменшити частку логістичних помилок до 0,7%.

Розрахований термін окупності запропонованих заходів становить 0,17 року або близько двох місяців, що свідчить про їх високу економічну ефективність та практичну доцільність. Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, удосконаленню системи управління логістичними процесами та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» на ринку оптової торгівлі електротехнічною продукцією.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання щодо формування ефективної системи управління логістичними процесами підприємства оптової торгівлі на прикладі ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Встановлено, що логістичні процеси являють собою сукупність взаємопов’язаних операцій із управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. У сучасних умовах логістика виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію, оскільки забезпечує оптимізацію витрат, прискорення товароруху, підвищення якості обслуговування клієнтів та формування конкурентних переваг підприємства. Для підприємств оптової торгівлі ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на обсяги реалізації, швидкість виконання замовлень та фінансові результати діяльності.

2. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило встановити, що найбільш ефективними для управління логістичними процесами є системний, процесний, інтеграційний та цифровий підходи. Сучасний логістичний менеджмент передбачає комплексне управління закупівельною, складською, транспортною, збутовою та інформаційною логістикою із застосуванням сучасних інформаційних технологій, систем моніторингу та інструментів аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень.

3. У результаті проведеної організаційно-економічної характеристики встановлено, що ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» є підприємством оптової торгівлі електротехнічною продукцією, яке у 2023–2025 роках демонструвало позитивну динаміку розвитку. Товарооборот підприємства зріс з 84,5 млн грн у 2023 році до 102,3 млн грн у 2025 році, або на 21,1%. Чистий прибуток збільшився з 3,20 млн грн до 4,85 млн грн, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та результативності

діяльності. Одночасно відбулося підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

4. Аналіз організації логістичних процесів показав, що на підприємстві сформована функціонуюча система управління товарними потоками, яка забезпечує стабільне постачання та реалізацію продукції. У 2025 році коефіцієнт оборотності товарних запасів становив 7,08 разів на рік, середня тривалість одного обороту запасів – 52 дні, а рівень своєчасності поставок клієнтам досяг 97%. Разом із тим виявлено низку проблем, пов’язаних із наявністю надлишкових товарних запасів, недостатньою диференціацією управління окремими товарними групами та відсутністю формалізованої системи оцінювання результативності логістичної діяльності.

5. Дослідження процесу управління логістичними процесами ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» дозволило встановити, що управлінські функції реалізуються на всіх етапах логістичного циклу, проте окремі рішення приймаються переважно на основі поточного досвіду та оперативної інформації. Це обмежує можливості стратегічного управління логістикою та своєчасного реагування на зміни ринкового середовища.

6. Для вдосконалення системи управління логістичними процесами запропоновано впровадження системи управління товарними запасами на основі ABC/XYZ-аналізу. Проведена класифікація товарного асортименту дозволила виділити групи товарів, що потребують різного рівня контролю та управління. Реалізація запропонованого заходу дозволить скоротити середній обсяг запасів на 1 430 тис. грн, підвищити коефіцієнт їх оборотності з 7,08 до 8,02 разів на рік та зменшити витрати на утримання запасів на 220 тис. грн щорічно.

7. Другим напрямом удосконалення стало формування системи організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності на основі логістичних KPI. У межах запропонованого заходу сформовано систему ключових показників ефективності для закупівельної, складської, транспортної логістики та управління запасами, визначено цільові значення показників і розроблено механізм їх

моніторингу. Запровадження системи KPI сприятиме підвищенню керованості логістичних процесів, своєчасному виявленню відхилень та покращенню якості управлінських рішень.

8. Економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Загальний обсяг витрат на їх впровадження становить 110 тис. грн, тоді як прогнозний річний економічний ефект оцінюється у 630 тис. грн. Крім того, підприємство отримає можливість скоротити частку логістичних витрат у товарообороті з 6,33% до 5,80%, підвищити своєчасність поставок до 98,5%, зменшити частку неліквідних запасів з 8,5% до 5,0% та скоротити частку логістичних помилок до 0,7%.

9. Розрахований термін окупності запропонованих заходів становить 0,17 року або близько двох місяців, що свідчить про їх високу економічну доцільність та практичну значущість. Реалізація розроблених рекомендацій забезпечить підвищення ефективності управління логістичними процесами, покращення використання оборотного капіталу та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» на ринку оптової торгівлі електротехнічною продукцією.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а визначені завдання повністю виконані. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «МАКСІ ТРЕЙД ДНІПРО» для підвищення результативності логістичної діяльності та забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизована система маршрутизації логістичних потоків торговельного підприємства. Рзаєва С.Л. та ін. (6 осіб). *Кібербезпека: освіта, наука, техніка.* 2020. № 3. С. 72-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cest_2020_3_8
2. Бай С., Єлісєєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281
3. Бойчик І., Спяк Г., Волошин О. Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. 3. С. 156-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_3_12
4. Боровик Т.В., Майборода О.В., Решетнікова О.В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2023. Вип. 3. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_3_9
5. Боса І.Ю., Гавенко М.С. Структурологія механізму управління логістикою у підвищенні економічної безпеки підприємства: науковий підхід. *Економічний простір.* 2025. № 203. С. 12-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_203_4
6. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. 1. С. 200-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_1_18
7. Ільченко Н.Б., Восканян З.А. Інструменти та методи формування digital технологій логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 2. С. 75-81.
8. Канцедал Н.А., Лега О.В., Морозов Є.О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір.* 2025. № 199. С.

45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_10

9. 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
10. Колотвін Р.Ю. Клієнтоорієнтованість як основа адаптивного управління логістичними процесами підприємства. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 12. С. 956-967. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2025_12_81
11. Кравченко М.С., Кузьм'як Ю.Й., Тарасов В.Г. Інтеграція збутових технологій в діяльності підприємств сфери торгівлі та їх логістично-мережевого розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 3. С. 39-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_3_7
12. Кулаковська Т.А., Коєва Я.С. Управління логістичними ризиками під час кризових ситуацій як передумова забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка харчової промисловості.* 2025. Т. 17, Вип. 3. С. 88-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2025_17_3_12
13. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 20(2). С. 72-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(2)__16
14. Марінов Є.А., Лісений Є.В. Роль хмарних технологій в управлінні логістичними операціями. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 94-101.
15. Мельникова К.В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнес Інформ.* 2024. № 11. С. 317-322.
16. Микитюк Ю., Грейцар М., Грейцар С. Інноваційний механізм управління якістю логістичної діяльності підприємств на засадах розвитку людського капіталу в умовах війни. *Вісник економіки.* 2025. Вип. 4. С. 216-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2025_4_21

17. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки.* 2019. Т. 18, № 1. С. 54-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2019_18_1_6
18. Невертій Г.С., Золотухін О.О. Маркетингові та управлінські аспекти цифрової трансформації підприємств транспортно-логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу.* 2025. Вип. 45. С. 251-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2025_45_17
19. Обруч Г.В., Сотніков Д.В., Костенко В.В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 87. С. 207-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_27
20. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 4. С. 133-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2023_4_14
21. Онешко С.В. Моделювання стійкого функціонування виробничо-збутових систем на основі логістико-орієнтованого підходу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2022. № 6. С. 44-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_6_7
22. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнес Інформ.* 2020. № 7. С. 322-330. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_43
23. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ.* 2021. № 7. С. 234-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_32
24. Павлова В.А., Орлова В.М., Сімаганов А.А. Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2020. №

1. С. 129–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2020_1_13

25. Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Онопрієнко І.М., Потапенко А.О. Інструменти оптимізації логістичних процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2024. Вип. 1. С. 126-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_13
26. Панченко В.А. Методичні основи логістичного управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ.* 2025. № 3. С. 233-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2025_3_30
27. Потапова Н.А. Логістика онлайн-торгівлі в контексті проявів глобалізації цифрової економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2019. № 3. С. 62-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_3_8
28. Рейкін В.С. Витоки та сучасні підходи до маркетингової логістики. *Економіка. Фінанси. Право.* 2024. № 10. С. 66-69.
29. Рожко В.І., Татарко Д.Ю. Маркетингова логістика в електронній торгівлі. *Бізнес Інформ.* 2023. № 12. С. 439-446. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_12_60
30. Романовський І. Г. Логістичне вдосконалення збутової мережі підприємства. *Проблеми економіки та політичної економії.* 2020. № 1. С. 69-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2020_1_8
31. Сапотніцька Н.Я., Мельник А.А. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. Вип. 6. С. 167-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_26
32. Сергієнко С.С., Снітко Є.О., Сухомлин Л.В., Михайлов С.В. Механізм управління інноваційним розвитком і логістикою підприємства в умовах безпекових загроз смарт-економіки. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 117–126.
33. Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_12
34. Сумець О.М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навчальний

посібник. 2-ге вид., дод. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.

35. Телепнєва О.С., Янковська В.А., Кононов І.О. Персоніфікація вимог споживача до товарів народного вжитку як напрям удосконалення виробничої та торгово-розподільчої логістики. *Інфраструктура ринку.* 2021. Вип. 61. С. 165-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_31
36. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, канальним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 1. С. 188-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_35
37. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 391 с.
38. Федченко С. В. Комерційна логістика торгового підприємства. *Молодий вчений.* 2020. № 10(2). С. 205-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_10(2)__7
39. Холденко В.І., Пономаренко О.О., Тарасенко О.В. Управління змінами в логістичних процесах як фактор адаптації підприємств до ринкових змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 3(1). С. 182-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3(1)__23
40. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2019. Вип. 3. С. 64-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2019_3_11
41. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Оцінка організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств України. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 196-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_26