

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі товариства  
ФОП Оборонков А. І., м. Хмельницький)


Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна  
логістика

Шифр КвР. ПТ. 024208.01.10.00

Виконав здобувач 2 курсу, група ПТКЛм-24-1  Віталій ОБОРОНКОВ  
підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон. наук, доцент  Леся БУШОВСЬКА  
Науковий ступінь, наукове звання підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент  Людмила САЧИНСЬКА  
Посада підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Зав. кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі,  
доктор екон. наук, проф.

 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

м. Хмельницький 2025 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної теорії,

підприємства та торгівлі



15 09 2025 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Оборонков Віталій Анатолійович

1 Тема роботи Управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі товариства ФОП Оборонков А. І., м. Хмельницький)

Керівник роботи Бушовська Леся Борисівна (к.е.н., доцент)

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 року № 65


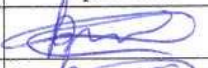




2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру 19 грудня 2025 року

3 Вихідні дані до роботи теоритична база: фундаментальні положення економічної теорії; наукові публікації, періодичні та монографічні видання; матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретичні основи управління логістичними процесами підприємств. 2 Дослідження управління логістичними процесами (ФОП Оборонков А.І.) 3 Удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1 Дохід від реалізації продукції. 2 Логістика підприємства. 3 Оптимізація логістичного ланцюга. 4. Аналіз фінансово-економічних показників функціонування ФОП Оборонков А.І.

## 6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Бушовська Л. Б. доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Бушовська Л. Б. доцент		
3. Рекомендаційний	Бушовська Л. Б. доцент		

7 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.2025р	Виконано
2. Одержання індивідуального завдання	до 15.09.2025р	Виконано
3. Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел	до 20.10.2025р	Виконано
4. Підготовка та написання теоритичної частини (розділ 1).	до 01.11.2025р	Виконано
5. Збір, систематизація та аналіз даних виробничогосподарської діяльності підприємства	до 05.11.2025р	Виконано
6. Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.2025р	Виконано
7. Підготовка та написання рекомендаційної частини (розділ 3).	до 05.12.2025р	Виконано
8. Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.2025р	Виконано
9. Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.2025р	Виконано
10. Одержання відгуку наукового керівника	до 15.12.2025р	Виконано
11. Одержанні рецензії зовнішнього рецензента	до 19.12.2025р	Виконано
12. Захист кваліфікаційної роботи	до 22.12.2025р	Виконано

Здобувач



Підпис

Віталій ОБОРОНКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис

Леся БУШОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі товариства ФОП Оборонков А. І., м. Хмельницький) здобувача гр. ПТКЛм-24-1 Оборонков В.А.

Науковий керівник: канд.екон. наук, доцент Бушовська Л. Б.

Загальний обсяг роботи: 79 сторінок, з них 70 основного тексту, 5 рисунків, 15 таблиць, 11 додатків, 22 джерела.

Перелік ключових слів: логістика, логістичні процеси, управління, підприємство, цифрові технології, оптимізація, постачання, запаси, складування, транспортування, обробка замовлень, ефективність.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних основ логістики, аналізі практичних процесів управління на підприємстві та розробці заходів щодо їх удосконалення з використанням цифрових технологій.

У роботі розглянуто сутність логістичних процесів, основні складові, сучасні тенденції розвитку та європейський досвід управління логістикою. На прикладі ФОП Оборонков А.І. проведено аналіз постачання, управління запасами, складування, транспортування, обробки замовлень та інформаційного забезпечення.

Запропоновано конкретні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів, для підвищення ефективності управління, автоматизації обліку та прогнозування попиту. Результати дослідження сприяють підвищенню продуктивності підприємства, скороченню витрат і забезпеченню конкурентоспроможності.

Підпис



Дата 19.12.2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності логістичних процесів підприємств.....	10
1.2 Розвиток логістичних процесів у системі суспільно-економічних відносин: національна практика та європейський досвід.....	15
1.3 Логістичні процеси в контексті соціально-економічного розвитку України .....	23
Висновки до першого розділу.....	25
2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФОП ОБОРОНКОВ А.І. ....	28
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ФОП Оборонков А.І.....	28
2.2 Аналіз основних результатів та особливості логістичних процесів ФОП Оборонков А.І. ....	42
2.3 Управління логістичними процесами ФОП Оборонков А.І. ....	48
Висновки до другого розділу .....	50
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
3.1 Раціональна організація логістичних процесів ФОП Оборонков А.І.....	53
3.2 Цифрові технології в управлінні логістичними процесами ФОП Оборонков А.І. ....	58
Висновки до третього розділу.....	64
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	70
ДОДАТКИ .....	72

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що логістичні процеси є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до швидкозмінних умов сучасного ринку. В умовах глобалізації економіки, розвитку електронної комерції та цифровізації бізнес-процесів підприємства повинні не лише оптимально організовувати виробничі й торговельні процеси, а й ефективно управляти постачанням, запасами, транспортуванням, обробкою замовлень та інформаційним забезпеченням. Особливо це стосується підприємств малого та середнього бізнесу, для яких оперативність і ефективність логістики безпосередньо впливає на прибутковість та рівень задоволеності споживачів.

Логістика як наукова дисципліна та практика управління пройшла значний шлях розвитку. Спочатку вона розглядалася лише як організація транспортування та зберігання товарів, проте сучасний підхід охоплює повний ланцюг постачання — від постачальника до кінцевого споживача. Сучасна логістика включає планування, прогнозування, управління запасами, складування, транспортування, обробку замовлень та інформаційне забезпечення. У розвинених країнах, зокрема Європи та США, активно впроваджуються інтегровані системи управління ланцюгами постачання, що дозволяє підвищувати ефективність логістики, скорочувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів.

В Україні розвиток логістики відбувається швидкими темпами, проте малі підприємства часто стикаються з проблемами обмежених ресурсів, низької автоматизації та недостатньої компетентності у впровадженні сучасних цифрових рішень. Це призводить до того, що підприємства не завжди можуть ефективно організувати процеси постачання, оптимізувати запаси та контролювати логістичні потоки. Наявність таких проблем підкреслює

важливість наукового дослідження та практичної розробки рекомендацій щодо удосконалення логістичних процесів з урахуванням сучасних технологій.

Особлива актуальність дослідження зростає у контексті інтеграції українських підприємств у глобальні ринки та розвитку електронної торгівлі. У цих умовах точність і швидкість виконання логістичних операцій стають вирішальними чинниками конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій, автоматизовані склади, онлайн-трекінг та аналітичні інструменти, дозволяє малим підприємствам ефективно контролювати логістичні потоки, зменшувати витрати, підвищувати точність прогнозування та покращувати рівень обслуговування споживачів. Цифровізація процесів сприяє не лише підвищенню прозорості та оперативності логістики, а й мінімізації впливу людського фактора, що особливо актуально для підприємств з обмеженим персоналом та ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління логістичними процесами, аналіз практичної діяльності підприємства ФОП Оборонков А.І. у м. Хмельницький та розробка пропозицій щодо удосконалення логістичних процесів із використанням сучасних цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси підприємства в системі управління господарською діяльністю.

Предметом дослідження виступають методи організації, планування, контролю та оптимізації логістичних процесів, а також впровадження цифрових інструментів управління запасами, постачанням і транспортом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні підходи до визначення сутності логістичних процесів та їх основних складових;
2. Проаналізувати розвиток логістики в Україні та європейських країнах, визначити сучасні тенденції управління логістичними процесами;

3. Провести аналіз логістичних процесів на прикладі ФОП Оборонков А.І., оцінити ефективність організації постачання, управління запасами, транспортування, обробки замовлень та інформаційного забезпечення;
4. Розробити пропозиції щодо оптимізації логістичних процесів і впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства;
5. Оцінити вплив сучасних цифрових рішень на підвищення конкурентоспроможності малого підприємства та можливості масштабування логістичних процесів у майбутньому.

Методи дослідження включають аналіз наукової, нормативної та методичної літератури; порівняльний аналіз національної та європейської практики управління логістикою; системний та процесний підходи; економічний аналіз та логістичне моделювання; використання цифрових інструментів для прогнозування та оптимізації діяльності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу та удосконалення логістичних процесів на підприємствах малого бізнесу з урахуванням сучасних цифрових технологій та європейських стандартів управління логістикою. Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління логістикою на підприємствах малого та середнього бізнесу, що сприятиме їх конкурентоспроможності, економічній стабільності та готовності до інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на міжнародній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів», що проходила в рамках IV Міжнародного Економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» 05-07.12.2024 м. Хмельницький в доповіді «Реклама як інструмент розвитку підприємницької активності».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним основам управління логістичними процесами підприємств, розвитку логістики в Україні та Європі, а також характеристиці основних методів управління. Другий розділ містить дослідження логістичних процесів на прикладі ФОП Оборонков о А.І., оцінку ефективності існуючих процесів, виявлення проблемних аспектів і резервів підвищення ефективності. Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо удосконалення логістичних процесів із використанням сучасних технологій і цифрових рішень, а також рекомендацій щодо оптимізації управління запасами, постачанням і транспортом.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності логістичних процесів підприємств

Логістичні процеси є ключовим елементом управління підприємством і забезпечують ефективне переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників до кінцевих споживачів. Вони охоплюють планування, організацію, координацію та контроль всіх операцій, пов'язаних із постачанням, зберіганням, транспортуванням та обробкою замовлень.

Науковці визначають логістичні процеси як систему взаємопов'язаних операцій, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів [1]. Іншими словами, логістика — це інтегрована діяльність, що забезпечує доставку потрібних ресурсів у потрібний час, у потрібному обсязі та якості [1; 7].

Сутність логістики також пов'язана з концепцією ланцюга постачань (Supply Chain), який включає всі організаційні ланки від виробника до споживача. Управління логістичними процесами спрямоване на скорочення часу виконання замовлень, оптимізацію запасів та підвищення економічної ефективності підприємства [2].

Логістичні процеси підприємства формуються з кількох основних складових, які взаємопов'язані і забезпечують ефективне управління матеріальними та інформаційними потоками [1; 2].

1. Постачання – включає планування та організацію закупівель товарів і матеріалів, вибір постачальників, укладання договорів та контроль якості продукції. Постачання забезпечує безперервність виробничих та торгових процесів.

2. Запаси – управління запасами полягає у підтриманні оптимального рівня товарів на складі, щоб уникнути дефіциту та надлишків. Ефективне управління запасами зменшує витрати на зберігання та мінімізує ризик втрат.
3. Транспортування – охоплює організацію переміщення товарів від постачальника до складу чи кінцевого споживача. Важливі фактори — швидкість доставки, безпека вантажу та мінімізація транспортних витрат.
4. Складування – передбачає організацію простору для зберігання товарів, сортування, контроль стану та термінів придатності продукції. Складування забезпечує доступність товарів для своєчасного виконання замовлень.
5. Обробка замовлень – включає приймання, обробку та виконання замовлень клієнтів, оформлення документів та контроль виконання. Це забезпечує задоволення потреб споживачів у потрібний час і у потрібному обсязі.
6. Інформаційне забезпечення – охоплює збір, обробку та передачу інформації про запаси, постачання, доставку та виконання замовлень. Сучасні системи управління логістикою дозволяють автоматизувати ці процеси та підвищити їх точність і швидкість [1; 5; 7].

Взаємодія цих складових забезпечує цілісність логістичного процесу, скорочує витрати, підвищує ефективність роботи підприємства та рівень обслуговування клієнтів.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до організації логістики, що відображають розвиток управлінських концепцій від класичних до сучасних системних моделей [3; 12]:

#### 1. Класичний підхід

- Орієнтований на окремі логістичні функції: постачання, складування, транспортування.
- Ключова мета — мінімізація витрат кожного окремого етапу.

- Недолік: відсутність інтеграції між функціями, що може призводити до втрат ефективності у загальному ланцюзі постачань.

## 2. Системний підхід

- Розглядає логістику як цілісну систему, що об'єднує всі процеси та ресурси підприємства.
- Підкреслюється взаємозв'язок елементів системи та управління потоками матеріалів, інформації та фінансів.
- Забезпечує оптимізацію всього ланцюга постачань, а не окремих складових.

## 3. Процесний підхід

- Основна увага приділяється послідовності операцій та їх узгодженості у логістичному ланцюзі.
- Кожен процес — це окремий блок, який можна аналізувати, вимірювати та покращувати.
- Спрямований на скорочення часу виконання замовлень та підвищення якості обслуговування клієнтів.

## 4. Інтегрований підхід

- Поєднує системний та процесний підходи та включає маркетинг, управління запасами та цифрові технології.
- Орієнтований на гнучкість, адаптивність та стійкість логістичних систем до змін ринку.
- Використовується на сучасних підприємствах для досягнення конкурентної переваги та високої ефективності [7; 12].

Порівняння зазначених підходів до організації логістики представлено в таблиці 1.1. за визначенням основної ідеї, переваг і слабких сторін, напрямів застосування

Таблиця 1.1 – Порівняння класичного, системного, процесного та інтегрованого підходів до організації логістики.

Підхід	Основна ідея	Переваги	Недоліки	Де застосовується
Класичний	Оптимізація руху матеріалів і продукції	Зниження витрат, контроль потоків	Не інтегрований з іншими функціями	Підприємства з простими ланцюгами
Системний	Логістика як єдина система	Узгодженість процесів, стратегічна інтеграція	Складність для малих підприємств	Середні та великі підприємства
Процесний	Оптимізація послідовності операцій	Підвищення ефективності обслуговування клієнтів	Потребує автоматизації	Підприємства з високим рівнем сервісу
Інтегрований	Поєднання класичного, системного та процесного підходів з цифровими технологіями	Гнучкість, швидке реагування на зміни	Складність реалізації	Підприємства різного масштабу

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 10; 18].

У результаті, класичні та сучасні підходи до організації логістики дозволяють підприємствам вибудовувати ефективні, інтегровані системи управління ресурсами, адаптовані до ринкових умов та потреб споживачів.

Сучасна логістика зазнає значних змін під впливом технологічного прогресу, глобалізації та вимог ринку. Основні тенденції розвитку включають цифровізацію, впровадження Lean та Just-in-Time (JIT), інтеграцію з маркетингом та екологічну логістику [4; 6].

### 1. Цифровізація логістики

- Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, WMS, IoT та Big Data, дозволяє автоматизувати управління запасами, контролювати транспортування та підвищувати точність прогнозування попиту.
- Цифровізація забезпечує зменшення витрат, підвищення швидкості обробки замовлень та прозорість ланцюгів постачань [6].

## 2. Lean-логістика

- Орієнтована на скорочення втрат, оптимізацію процесів та підвищення ефективності без шкоди для якості обслуговування клієнтів.
- Lean підходи дозволяють виявляти непотрібні операції та ресурси у ланцюгах постачань і усувати їх.

## 3. Just-in-Time (JIT)

- Підхід полягає у постачанні матеріалів і товарів точно вчасно для їх використання або продажу.
- JIT мінімізує запаси на складі та зменшує витрати на зберігання, підвищуючи швидкість реагування на ринковий попит [4].

## 4. Інтеграція з маркетингом

- Логістика все тісніше пов'язана з маркетинговою діяльністю: управління запасами і поставками орієнтується на задоволення потреб клієнтів та підтримку стратегій продажу.
- Інтеграція дозволяє узгоджувати логістичні та комерційні процеси, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства [3].

## 5. Екологічна логістика

- Спрямована на зменшення негативного впливу логістичних операцій на довкілля: оптимізація маршрутів, зменшення використання упаковки, впровадження енергоефективного транспорту.
- Екологічні підходи стають не лише соціальною відповідальністю, але й конкурентною перевагою на ринку.

## 1.2. Розвиток логістичних процесів у системі суспільно-економічних відносин: національна практика та європейський досвід

Логістика в Україні розвивалася у контексті змін економічної системи та інтеграції у світові ринки. Історично логістичні функції у країні формувалися ще за радянських часів, коли основна увага приділялася плануванню поставок і забезпеченню безперебійного постачання підприємств державного сектору [11]. Тоді логістика була більш адміністративною, централізованою та орієнтованою на виконання планових показників, а ефективність витрат і задоволеність споживачів не були пріоритетом.

Після переходу до ринкової економіки у 1990-х роках в Україні почалося формування сучасних логістичних підходів. Підприємства почали орієнтуватися на оптимізацію ланцюгів постачань, зменшення запасів та покращення обслуговування клієнтів. З'явилися приватні компанії, які впроваджували системи управління запасами, транспортом та обробкою замовлень, поступово інтегруючи сучасні методи управління логістикою [8].

У 2000-х роках розвиток логістики в Україні прискорився під впливом глобалізації та інтеграції у європейські економічні системи. Зокрема, підприємства почали впроваджувати комп'ютеризовані системи управління логістичними процесами (ERP, WMS), що дозволяло ефективніше контролювати постачання, складування та доставку товарів. Паралельно зростала увага до скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів [6; 11; 17].

Таким чином, історичний розвиток логістики в Україні відзначається перехідним характером від централізованого планування до ринково орієнтованої інтегрованої логістики, що заклало основу для застосування сучасних теоретичних підходів та тенденцій розвитку логістики на підприємствах.

В Україні організація логістичних процесів має свої специфічні особливості, які формуються під впливом національної економіки, структури підприємств та ринкових умов [14]:

1. Переважання середніх і малих підприємств

- Більшість підприємств, особливо у роздрібній торгівлі, мають просту організаційну структуру, обмежений персонал та невеликі складські потужності.
- Логістика часто інтегрована у загальне управління підприємством, а процеси постачання, складування та транспортування контролюються безпосередньо власником або менеджером.

2. Обмежене впровадження сучасних інформаційних систем

- Використання ERP та WMS-систем у малих і середніх компаніях поки що не є масовим.
- Планування та контроль логістичних процесів часто здійснюється вручну або з допомогою базових комп'ютерних програм (Microsoft Excel), що знижує точність прогнозування та швидкість обробки замовлень.

3. Залежність від транспортної та інфраструктурної бази

- Ефективність логістики значною мірою визначається станом транспортних мереж та складських приміщень.
- Національна практика часто стикається з проблемами транспортування в регіони, нестабільністю поставок та підвищеними витратами на логістику.

4. Поступова адаптація міжнародних стандартів

- Українські підприємства поступово інтегрують європейські стандарти управління запасами, обробки замовлень та транспортної логістики, що дозволяє підвищувати ефективність та конкурентоспроможність.

- Активне впровадження Lean та Just-in-Time спостерігається переважно у великих компаніях і у сфері виробництва.

Європейські країни мають високий рівень розвитку логістичних систем, що обумовлено сучасною інфраструктурою, стандартизованими процесами та активним використанням цифрових технологій [12]. Основні особливості європейського досвіду:

#### 1. Стандартизовані логістичні процеси

- Використання європейських стандартів дозволяє узгоджувати процеси постачання, транспортування, складування та обробки замовлень.
- Це забезпечує уніфікованість процедур та підвищення ефективності ланцюгів постачань.

#### 2. Інтеграція інформаційних систем

- Великі європейські компанії активно застосовують ERP, WMS та транспортні системи управління (TMS), що дозволяє контролювати запаси, координувати перевезення та автоматизувати документообіг.
- Інформаційна інтеграція забезпечує точність прогнозів, зменшення витрат та підвищення швидкості обслуговування клієнтів [17].

#### 3. Lean та Just-in-Time

- Європейські підприємства широко використовують Lean-підходи для усунення втрат і оптимізації логістичних потоків.
- ІТ дозволяє зменшувати запаси та скорочувати час доставки, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність підприємств.

#### 4. Екологічна та соціально відповідальна логістика

- Підприємства орієнтуються на зменшення негативного впливу логістичних процесів на навколишнє середовище, оптимізацію маршрутів та енергоефективність транспорту.
- Екологічна логістика стає важливим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

## 5. Впровадження стандартів ISO та європейських регламентів

- Підприємства інтегрують стандарти ISO 9001 (управління якістю), ISO 14001 (екологія), ISO 28000 (безпека ланцюгів постачань), що забезпечує високий рівень організації логістики та відповідність міжнародним вимогам.

Порівняно з національною практикою, європейські підприємства демонструють більш інтегровані, стандартизовані та технологічно підкріплені логістичні процеси, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати ефективність управління ресурсами.

Порівняння національної та європейської практики управління логістикою дозволяє виділити ключові відмінності, переваги та напрями удосконалення логістичних процесів в Україні (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз національної та європейської практики логістики

Показник	Національна практика	Європейська практика	Переваги ЄС
Організаційна структура	Проста, часто без спеціалізованих підрозділів	Інтегровані логістичні служби, спеціалізовані підрозділи	Підвищена ефективність управління
Інформаційне забезпечення	Частково автоматизоване, багато ручних операцій	Повна цифровізація, ERP/WMS/TMS	Швидкість, точність та прозорість процесів
Підхід до запасів	Зазвичай великі запаси для страхування дефіциту	Lean та JIT, мінімізація запасів	Скорочення витрат, швидке реагування на ринок
Екологічні стандарти	Застосовуються рідко	Енергоефективний транспорт, зменшення викидів, екологічна упаковка	Соціальна відповідальність та конкурентна перевага
Стандартизація	Відсутність єдиних стандартів	Використання ISO 9001, 14001, 28000	Висока якість

Джерело: розроблено автором на основі [8; 11; 12; 17].

На основі цього порівняння можна зробити висновок, що українська логістика відстає за рівнем інтеграції, стандартизації та цифровізації, проте поступово адаптує європейські підходи.

Розглянемо основні показники ефективності логістики в Україні та країнах ЄС (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники ефективності логістики в Україні та ЄС

Показник	Україна	Країни Європейського Союзу
Швидкість поставок	Середня або низька, можливі затримки через інфраструктурні та організаційні обмеження	Висока, чітке дотримання термінів завдяки розвиненій логістичній інфраструктурі
Рівень запасів	Підвищений рівень запасів як засіб мінімізації ризиків	Мінімальний рівень запасів (Lean, Just-in-Time)
Рівень автоматизації	Часткова автоматизація логістичних процесів	Високий рівень автоматизації (ERP, WMS, TMS)
Інформаційна прозорість	Обмежена, не всі процеси відстежуються в реальному часі	Повна прозорість та контроль логістичних потоків
Логістичні витрати	Високі у відсотковому співвідношенні до обороту	Оптимізовані завдяки масштабуванню та цифровізації
Екологічність логістики	Низький рівень впровадження «зеленої логістики»	Активне використання екологічних стандартів та енергоефективних рішень
Гнучкість логістичних процесів	Обмежена, повільна адаптація до змін ринку	Висока, швидке реагування на зміну попиту

Джерело: розроблено автором на основі [10; 11; 12; 14].

Також розглянемо етапи розвитку логістики в Україні та країнах Європейського Союзу (табл. 1.4). У таблиці виділено п'ять ключових періодів, починаючи від формування логістики у 1950–1970 рр. до сучасного етапу стійкої та інноваційної логістики. Кожен період характеризується особливостями розвитку логістичних систем, рівнем автоматизації та інтеграції функцій, що дозволяє простежити динаміку вдосконалення логістики та порівняти темпи її розвитку в Україні та ЄС.

Таблиця 1.4 – Етапи розвитку логістики в Україні та Європі

Етап	Період	Україна	Країни Європейського Союзу
I етап – Формування логістики	1950– 1970 рр.	Логістика як окрема система відсутня, управління здійснюється фрагментарно	Формування класичної логістики, оптимізація транспортування і складування
II етап – Системний підхід	1970– 1990 рр.	Поодинокі елементи логістики в окремих галузях	Інтеграція постачання, виробництва та збуту
III етап – Інтеграція функцій	1990– 2005 рр.	Початок впровадження логістичних підходів після переходу до ринкової економіки	Розвиток управління ланцюгами постачання (SCM)
IV етап – Цифровізація	2005– 2015 рр.	Часткове впровадження інформаційних систем управління	Масове впровадження ERP, WMS, TMS
V етап – Сійка та інноваційна логістика	2015 р. – дотепер	Адаптація до європейських стандартів, розвиток цифрових рішень	Lean, Just-in-Time, зелена логістика, ESG-підходи

Джерело: розроблено автором на основі [11; 12; 14; 17].

Логістичні процеси відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств та формуванні економічного потенціалу країни. Рациональна організація постачання, управління запасами, транспортування та інформаційних потоків дає змогу підприємствам знижувати витрати, скорочувати операційні ризики та підвищувати якість обслуговування споживачів [1; 2].

На рівні підприємства ефективна логістика забезпечує оптимізацію оборотного капіталу, зменшення надлишкових запасів і підвищення швидкості обігу товарів. Це сприяє зростанню прибутковості та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. За даними наукових досліджень, скорочення логістичних витрат навіть на 5–10 % може суттєво вплинути на загальний фінансовий результат підприємства [3].

У макроекономічному вимірі розвиток логістичних процесів впливає на підвищення конкурентоспроможності національної економіки, активізацію

внутрішньої та зовнішньої торгівлі, а також залучення інвестицій. Розвинена логістична інфраструктура сприяє інтеграції України до міжнародних ланцюгів постачання та скороченню часу переміщення товарів, що є важливим чинником економічного зростання [5; 13].

Крім того, ефективна логістика сприяє стабілізації ринків товарів і послуг, забезпечуючи безперервність поставок та зменшення дефіциту продукції. Це позитивно відображається на рівні зайнятості, розвитку малого і середнього бізнесу та підвищенні добробуту населення. В умовах сучасної економіки України логістика виступає одним із стратегічних інструментів підвищення стійкості економіки та адаптації підприємств до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах господарювання логістичні процеси виступають одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємств. Ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища, знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування споживачів [4].

Оптимізація логістичних процесів сприяє скороченню часу виконання замовлень, зменшенню витрат на транспортування і складування, а також підвищенню точності прогнозування попиту. Це, у свою чергу, забезпечує підприємствам можливість пропонувати продукцію за більш конкурентними цінами або з кращими умовами поставки, що є важливою складовою конкурентоспроможності [3; 4].

Важливу роль у підвищенні конкурентних позицій підприємств відіграє інтеграція логістики з іншими функціональними підсистемами, зокрема маркетингом та виробництвом. Така інтеграція дозволяє формувати клієнтоорієнтовані логістичні рішення, підвищувати рівень задоволеності споживачів та зміцнювати ділову репутацію підприємства [6; 8].

Крім того, впровадження сучасних логістичних концепцій, таких як Lean, Just-in-Time та цифрові логістичні платформи, забезпечує підприємствам гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів. Підприємства, які активно

використовують інноваційні логістичні підходи, отримують довгострокові конкурентні переваги, що проявляються у зростанні обсягів продажів, розширенні ринків збуту та підвищенні фінансових результатів [6; 8].

Таким чином, логістичні процеси є не лише інструментом операційної оптимізації, а й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах нестабільної економіки та посилення конкуренції.

Логістичні процеси мають тісний взаємозв'язок із соціальною сферою, оскільки безпосередньо впливають на доступність товарів і послуг, рівень життя населення та соціальну стабільність. Ефективно організована логістика забезпечує безперервне постачання продукції, своєчасне виконання замовлень і задоволення споживчого попиту, що є важливим чинником соціально-економічного розвитку країни [4].

Раціональне управління логістичними процесами сприяє скороченню дефіциту товарів, стабілізації цін та підвищенню якості обслуговування споживачів. Це особливо актуально для товарів першої необхідності, доступність яких визначає рівень соціальної захищеності населення. За умов ефективної логістики підприємства здатні оперативно реагувати на зміну попиту та забезпечувати рівномірний розподіл товарів між регіонами [4; 7].

Крім того, розвиток логістики позитивно впливає на зайнятість населення, створюючи нові робочі місця у сфері транспорту, складування, дистрибуції та інформаційного забезпечення. Логістичні підприємства та торговельні мережі сприяють розвитку місцевої інфраструктури та підвищенню економічної активності регіонів [16].

Важливим соціальним аспектом логістики є також впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Застосування екологічних логістичних рішень сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, покращенню умов проживання населення та формуванню соціально відповідального бізнес-середовища [4; 5].

Таким чином, логістика виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи баланс між інтересами підприємств, споживачів та суспільства в цілому.

У сучасних умовах розвитку економіки України логістика набуває стратегічного значення як фактор підвищення ефективності підприємств, забезпечення стійкості ринків та інтеграції країни до міжнародних економічних процесів. Подальший розвиток логістичних процесів пов'язаний із необхідністю адаптації до глобальних тенденцій, цифровізації та європейських стандартів управління [11].

### 1.3 Логістичні процеси в контексті соціально-економічного розвитку України

Однією з ключових перспектив розвитку логістики в Україні є впровадження цифрових технологій, зокрема систем управління ланцюгами постачання, автоматизованого обліку запасів, електронного документообігу та аналітичних інструментів для прогнозування попиту. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, скоротити витрати та підвищити оперативність управлінських рішень [11; 14].

Важливим напрямом є також розвиток інтегрованих логістичних підходів, що передбачають тісну взаємодію між постачальниками, виробниками та споживачами. Використання концепцій Lean та Just-in-Time сприятиме оптимізації рівня запасів і зменшенню втрат, що є особливо актуальним для підприємств малого та середнього бізнесу [8; 12].

Окремої уваги потребує екологічна складова логістики, яка передбачає зниження негативного впливу на довкілля шляхом оптимізації транспортних маршрутів, використання енергоефективних технологій та екологічної упаковки. Розвиток «зеленої логістики» відповідає європейським вимогам сталого розвитку та підвищує соціальну відповідальність підприємств [4; 12].

Таким чином, перспективи розвитку логістики в Україні пов'язані з модернізацією логістичної інфраструктури, цифровою трансформацією та впровадженням сучасних управлінських підходів, що дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток країни.

Таблиця 1.5 – Вплив логістики на економіку та соціальну сферу

Показник впливу	Опис	Економічний ефект	Соціальний ефект
Ефективність підприємств	Оптимізація постачання, складування, транспортування	Скорочення витрат, підвищення прибутковості	Стабільність роботи підприємств, збереження робочих місць
Задоволеність клієнтів	Швидкість та точність виконання замовлень	Зростання продажів та лояльності клієнтів	Покращення доступності товарів і послуг, підвищення рівня обслуговування
Скорочення витрат	Зменшення надлишкових запасів, оптимізація логістичних маршрутів	Підвищення фінансових результатів, конкурентоспроможність	Зменшення цін для споживачів, стабільність ринку
Інформаційне забезпечення	Використання ERP/WMS/TMS систем	Прозорість процесів, точні прогнози	Зручність для клієнтів, доступ до актуальної інформації
Екологічна складова	Використання енергоефективного транспорту та упаковки	Зниження логістичних витрат на енергоресурси	Покращення екологічної ситуації, зменшення негативного впливу на населення

Джерело: розроблено автором на основі [4; 8; 11; 12; 17].

Розглянемо взаємозв'язок логістики з соціально-економічними показниками України (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Взаємозв'язок логістики з соціально-економічними показниками України

Ланка схеми	Опис	Показники/ефекти
Логістика	Організація постачання, складування, транспортування, обробка замовлень, інформаційне забезпечення	Рівень автоматизації, оптимізація запасів, швидкість доставки
Ефективність підприємств	Покращення операційних та фінансових результатів завдяки оптимізованим логістичним процесам	Скорочення витрат, зростання прибутку, підвищення продуктивності
Економічний розвиток	Вплив ефективності підприємств на загальну економіку	Зростання ВВП, розвиток торгівлі та інвестицій, інтеграція у глобальні ланцюги постачання
Задоволеність споживачів	Покращення обслуговування та доступності товарів і послуг	Підвищення рівня життя населення, стабільність ринку, лояльність клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 9; 11].

У таблиці представлені основні ланки, що демонструють, як організація логістичних процесів впливає на ефективність підприємств, загальний економічний розвиток та рівень задоволеності споживачів. Це дозволяє простежити взаємозалежність між оптимізацією логістики та соціально-економічними результатами в країні.

### Висновки до першого розділу

Теоретичний аналіз логістичних процесів показав, що логістика є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств. Вона забезпечує своєчасне постачання матеріалів і товарів, оптимізацію запасів, зменшення витрат та підвищення якості обслуговування споживачів. Основними складовими логістичних процесів є постачання, управління запасами,

транспортування, складування, обробка замовлень та інформаційне забезпечення.

Дослідження класичних і сучасних підходів до організації логістики дозволило визначити переваги інтегрованого та процесного підходів у порівнянні з традиційними моделями. Сучасні тенденції розвитку логістики включають цифровізацію процесів, концепції Lean і Just-in-Time, інтеграцію з маркетинговими стратегіями, використання ERP-систем, автоматизацію складських операцій та впровадження екологічних практик. Ці підходи забезпечують підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності підприємств у змінних умовах ринку.

Історичний та порівняльний аналіз показав, що європейські підприємства значно випереджають українські за рівнем цифровізації, автоматизації та стандартизації логістичних процесів. Українські компанії поступово адаптують європейські практики, що створює передумови для підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання.

Логістичні процеси тісно взаємопов'язані із соціально-економічним розвитком країни. Ефективна організація логістики впливає на результативність підприємств, економічне зростання, зайнятість населення, доступність товарів і послуг, скорочення часу виконання замовлень та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Перспективи розвитку логістики в Україні пов'язані з подальшим впровадженням цифрових технологій, інтеграцією сучасних логістичних концепцій та екологічними підходами. Застосування таких рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню стабільного соціально-економічного розвитку країни.

Теоретичне дослідження показало, що логістика як наука і практика розвивається комплексно, поєднуючи економічні, управлінські та технологічні аспекти. Воно дозволяє формувати системне уявлення про логістичні процеси та визначати ключові фактори їх ефективного функціонування. Отримані результати створюють міцну основу для проведення практичного дослідження

на прикладі конкретного підприємства, зокрема ФОП Оборонков А.І., де можна оцінити ефективність управління запасами, постачанням, транспортом та обробкою замовлень.

Узагальнюючи, можна відзначити, що впровадження сучасних теоретичних підходів та цифрових технологій у логістичні процеси є необхідною умовою підвищення ефективності роботи підприємств малого бізнесу. Це створює передумови для подальшого підвищення їх конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів і підвищення якості обслуговування споживачів, що безпосередньо пов'язує теоретичні положення з практичною частиною магістерської роботи.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ (ФОП ОБОРОНКОВ А.І.)

### 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ФОП Оборонков А.І.

Підприємство «ФОП Оборонков Анатолій Іванович» є приватним підприємцем, зареєстрованим відповідно до чинного законодавства України. Діяльність ФОП ґрунтується на принципах самостійності, комерційного розрахунку, відповідальності за результати господарювання та орієнтації на задоволення попиту споживачів. Форма власності – приватна, а основним видом діяльності є роздрібна торгівля товарами широкого вжитку. Підприємство здійснює господарську діяльність на ринкових засадах, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку через ефективне управління ресурсами.

Власник підприємства – Оборонков Анатолій Іванович, який безпосередньо керує усіма процесами, включно з закупівлею товарів, організацією продажів та управлінням персоналом.

Таким чином, підприємство відноситься до сектору малих приватних підприємств, де всі ключові рішення приймаються власником, а структура діяльності відзначається простотою та концентрацією на обслуговуванні клієнтів. [Додаток А, Б].

Основним напрямом діяльності ФОП Оборонков А.І. є здійснення торговельно-комерційних операцій (реалізація товарів та/або надання послуг), що забезпечує формування стабільних доходів і підтримку конкурентних позицій на локальному ринку. Підприємець працює у сегменті малого бізнесу, що дає змогу оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, гнучко формувати асортимент та застосовувати індивідуальний підхід до клієнтів.

Основними напрямками діяльності є:

1. Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями у спеціалізованих магазинах

- КВЕД 47.75
- Цей напрямок включає продаж косметичних засобів, засобів гігієни, парфумерії та супутніх товарів.

2. Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормом для них у спеціалізованих магазинах

- КВЕД 47.76
- Включає реалізацію садового та декоративного асортименту, а також продукції для домашніх тварин. [Додаток В].

Вибір цих напрямів діяльності відповідає ринковому попиту та дозволяє підприємству задовольняти потреби широкого кола споживачів, одночасно оптимізуючи управління запасами та логістичні процеси.

Організаційна структура підприємства ФОП Оборонков А.І. є простою та функціонально концентрованою, що характерно для малих приватних підприємств. Усі основні процеси підприємства, включно з закупівлею товарів, продажами та обслуговуванням клієнтів, контролюються безпосередньо власником, що забезпечує швидке прийняття рішень та гнучкість управління.

Організаційна структура управління є простою та лінійною, що є характерним для фізичних осіб-підприємців. Управлінські функції (планування, організація, контроль і мотивація) безпосередньо виконує підприємець, що сприяє скороченню управлінських витрат і підвищенню оперативності прийняття рішень. У процесі діяльності залучається наймана праця в обмеженій кількості, що відповідає масштабам бізнесу та обсягам операцій.

Основні структурні елементи підприємства включають:

- Власник-підприємець – здійснює стратегічне та оперативне управління підприємством;
- Працівники офісу/адміністрації – займаються веденням обліку, взаємодією з постачальниками та контролем запасів;

- Робітники торгового залу – здійснюють обслуговування клієнтів та продаж продукції.

Чисельність персоналу підприємства (за даними 2024 року):

- Працівники адміністрації – 1 особа;
- Робітники торгового залу – 3 особи;
- Загальна чисельність персоналу – 4 особи.

Така структура забезпечує оптимальне використання ресурсів та ефективну організацію логістичних процесів, одночасно підтримуючи високий рівень обслуговування клієнтів.

Матеріально-технічна база ФОП Оборонков А.І. включає основні засоби, необхідні для здійснення підприємницької діяльності (торговельне обладнання, інвентар, транспортні засоби або інші активи залежно від специфіки діяльності). Підприємець поступово оновлює та розширює ресурсне забезпечення, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та якості обслуговування споживачів.

Розглянемо динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства ФОП Оборонков А.І. за 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники підприємства за 2022–2024 роки

№ з/п	Показник	Одиниця вимірювання	Рік			Темп Зростання %	
			2022	2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу)	тис. грн	4750	4900	5250	100	107,1
2.	Середньооблікова чисельність:	осіб					
	– працівників;		1	1	1	100	100
	– робітників		3	3	3	100	100

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Продуктивність праці:	грн/особ у					
	– одного працівника;		1000	1020	1040	100	101,9
	– одного робітника		1250	1293,3	1403,3	100	108,4
4.	Фонд заробітної плати працівників	тис. грн	690	730	770	100	105,48
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн/особ у	240000	250000	260000	100	104,0
7.	Витратомісткість продукції (витрати на 1 грн реалізованої продукції)	грн/грн	0,71	0,70	0,70	100	100
6.	Загальні витрати (собівартість)	тис. грн	3350	3450	3650	100	105,8
8.	Прибуток до оподаткування (збиток)	тис. грн	1400	1450	1600	100	110,3
9.	Рентабельність:	%					
	– доходу;		29,5	29,6	30,5	100	103,0
	– витрат		70,5	70,4	69,5	100	98,72
10.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	150	165	180	100	109,1
11.	Фондовіддача	грн	31,7	29,7	29,2	100	98,32

Джерело: розроблено автором на основі [Додатки Г; Д; Ж; Е; Є].

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку підприємства у 2022–2024 роках.

Для кращої наочності динаміки доходу (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг побудуємо діаграму, яку представлено на рис.2.1. Так, дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг зріс з 4750 тис. грн у 2022 р. до 5250 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 500 тис. грн або 10,5 %. Це вказує на розширення обсягів діяльності та підвищення ринкової активності суб'єкта господарювання.

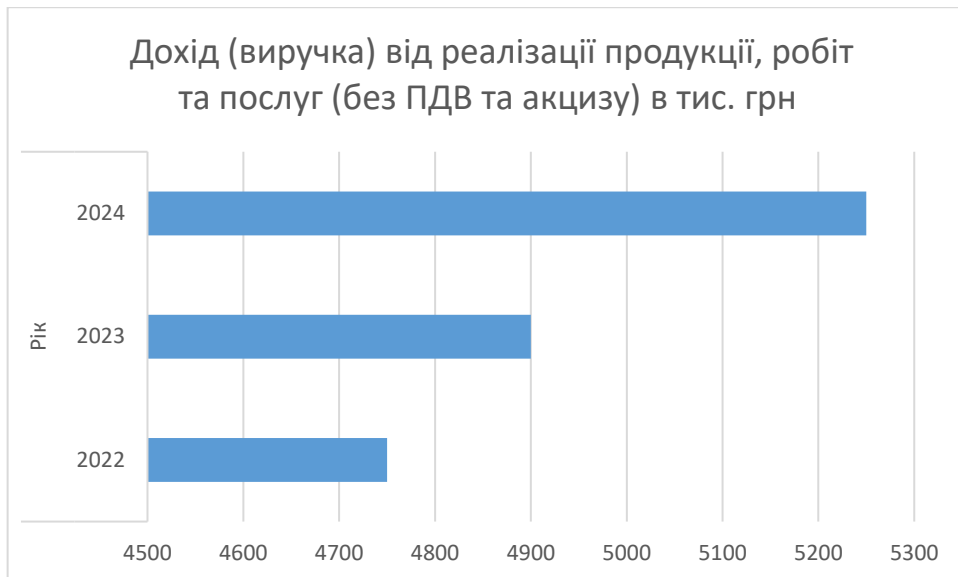


Рисунок 2.1 – Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу) ФОП Оборонков А.І. , тис.грн

Середньооблікова чисельність персоналу протягом аналізованого періоду залишалася стабільною (1 працівник та 3 робітники), що дозволяє зробити висновок про інтенсивний, а не екстенсивний характер зростання результатів діяльності. Це підтверджується зростанням продуктивності праці: продуктивність одного працівника зростає з 1000 грн/особу у 2022 р. до 1040 грн/особу у 2024 р., а одного робітника — з 1250 грн/особу до 1403,3 грн/особу відповідно. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фонд заробітної плати працівників зріс з 690 тис. грн до 770 тис. грн, а середньорічна заробітна плата одного працівника — з 240 тис. грн у 2022 р. до 260 тис. грн у 2024 р. (рис.2.2) Це є позитивним соціально-економічним чинником, що може сприяти мотивації персоналу та зниженню ризиків плинності кадрів.

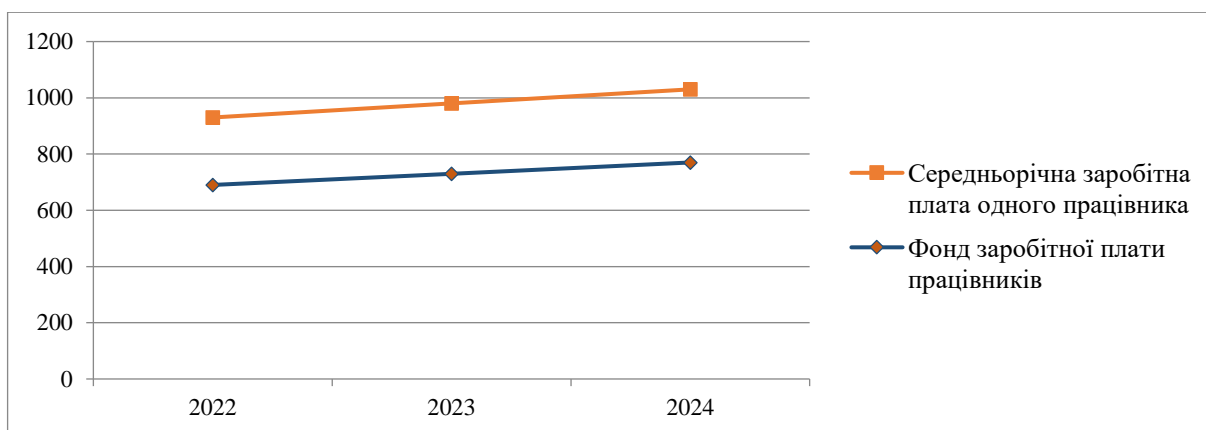


Рисунок 2.2 – Динаміка фонду заробітної плати та середньорічна заробітна плата одного працівника ФОП Оборонков А.І., тис. грн.

Як показують дані таблиці 2.1, загальні витрати (собівартість) підприємства зросли з 3350 тис. грн у 2022 р. до 3650 тис. грн у 2024 р., проте витратомісткість продукції знизилася з 0,71 до 0,70 грн на 1 грн реалізованої продукції. Це свідчить про певне підвищення ефективності витрат та більш раціональне використання ресурсів.

Фінансовий результат до оподаткування має стійку позитивну динаміку: прибуток зріс з 1400 тис. грн у 2022 р. до 1600 тис. грн у 2024 р. Відповідно, рентабельність доходу підвищилася з 29,5 % до 30,5 %, що є свідченням зростання прибутковості реалізації. Водночас рентабельність витрат дещо знизилася (з 70,5 % до 69,5 %), що може бути пов'язано зі зростанням собівартості та потребує додаткової уваги з боку управлінського персоналу.

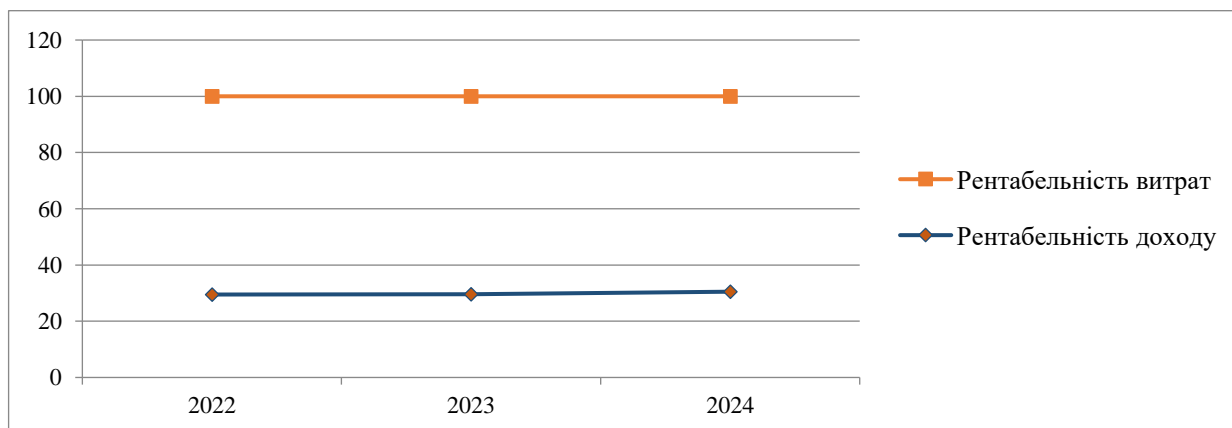


Рисунок 2.3 – Рентабельність доходу і витрат ФОП Оборонков А.І., тис. грн.

Аналіз рентабельності (рис.2.3) свідчить про загалом стабільний та позитивний рівень ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Рентабельність доходу у 2022 році становила 29,5 %, у 2023 році незначно зросла до 29,6 %, а у 2024 році досягла 30,5 %. Така динаміка вказує на підвищення здатності підприємства генерувати прибуток з кожної гривні реалізованої продукції, що може бути результатом оптимізації структури витрат, перегляду цінової політики або зростання продуктивності праці.

Зростання рентабельності доходу є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та посилення фінансової стійкості підприємства. У 2024 році показник перевищив рівень попередніх років, що дає підстави стверджувати про покращення результативності використання виручки в умовах відносно стабільного зростання витрат.

Водночас рентабельність витрат у 2022 році становила 70,5 %, у 2023 році дещо знизилася до 70,4 %, а у 2024 році — до 69,5 %. Незважаючи на те, що значення показника залишається досить високим, тенденція до його поступового зниження свідчить про випереджальне зростання витрат порівняно з темпами зростання прибутку. Це може бути пов'язано зі зростанням цін на ресурси, оплату праці або іншими чинниками, зумовленими інфляційними процесами та загальною економічною нестабільністю.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що підприємство демонструє ефективну діяльність із високим рівнем прибутковості. Однак для збереження та подальшого підвищення рентабельності витрат доцільно посилити контроль за собівартістю продукції, впроваджувати заходи з ресурсозбереження та шукати можливості підвищення операційної ефективності. Реалізація таких управлінських рішень сприятиме збалансованому зростанню обох показників рентабельності в перспективі.

Середньорічна вартість основних фондів зросла з 150 тис. грн у 2022 р. до 180 тис. грн у 2024 р., що свідчить про інвестиції в матеріально-технічну базу.

Разом з тим фондівдача знизилася з 31,7 грн до 29,2 грн, що вказує на певне уповільнення ефективності використання основних засобів та потребу в оптимізації їх завантаження.

Фінансово-економічний стан підприємства ФОП Оборонков А.І. характеризується стабільним розвитком та поступовим зростанням основних показників діяльності. Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутку за 2022–2024 роки свідчить про ефективну організацію господарської діяльності та раціональне використання ресурсів.

Згідно з наведеними даними, дохід (виручка) від реалізації продукції у 2024 році зріс порівняно з 2022 роком, що є позитивною тенденцією та свідчить про зростання обсягів продажів. Одночасно спостерігається помірне зростання загальних витрат, що дозволило підприємству зберегти стабільний рівень витратомісткості продукції. Це вказує на контроль за витратами та ефективне управління логістичними процесами, зокрема закупівлями та запасами.

Показники продуктивності праці мають тенденцію до зростання, що пояснюється оптимальним розподілом функціональних обов'язків між працівниками та підвищенням ефективності їхньої роботи. Рівень прибутку до оподаткування також демонструє позитивну динаміку, що підтверджує фінансову стійкість підприємства. Зростання показників рентабельності доходу свідчить про покращення результатів господарської діяльності в цілому.

Підприємство здійснює діяльність у формі фізичної особи – підприємця та застосовує спрощену систему оподаткування (2 група). Ставка єдиного податку становить 20 % від розміру мінімальної заробітної плати, що дозволяє зменшити податкове навантаження та спростити фінансовий облік. Така система оподаткування є доцільною для малого підприємства та сприяє стабільному функціонуванню і розвитку бізнесу. [Додаток А].

Загалом фінансово-економічні показники діяльності ФОП Оборонков А.І. свідчать про збалансовану фінансову політику, достатній рівень прибутковості та наявність потенціалу для подальшого вдосконалення управління логістичними процесами.

ФОП Оборонков А.І. здійснює господарську діяльність на засадах ринкової економіки, дотримуючись принципів ефективності, економічної обґрунтованості та орієнтації на споживача. Функціонування підприємства спрямоване на забезпечення стабільного товарообігу, своєчасного задоволення попиту населення та отримання прибутку шляхом раціонального використання наявних ресурсів.

Одним із ключових принципів діяльності підприємства є клієнтоорієнтованість, що проявляється у формуванні асортименту відповідно до попиту, підтриманні належного рівня якості товарів і забезпеченні доступності продукції для кінцевого споживача. Важливе значення також має принцип гнучкості управління, який дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати логістичні процеси до умов функціонування.

Підприємство дотримується принципу оптимізації витрат, зокрема шляхом раціональної організації закупівель, управління товарними запасами та мінімізації логістичних витрат. Значна увага приділяється забезпеченню безперервності постачання та підтриманню оптимального рівня запасів з метою уникнення дефіциту або надлишкового накопичення товарів.

Стратегічні орієнтири ФОП Оборонков А.І. спрямовані на збереження стабільності діяльності та поступовий розвиток підприємства на локальному ринку. У перспективі підприємство орієнтується на підвищення ефективності управління логістичними процесами, удосконалення системи обліку та контролю товарообігу, а також покращення якості обслуговування клієнтів. Реалізація зазначених стратегічних орієнтирів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стійких фінансово-економічних результатів.

Для характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ФОП Оборонков А.І використовують PEST та SWOT аналіз.

PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища на

діяльність ФОП Оборонков А.І. та визначити ключові ризики й можливості розвитку підприємця (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ФОП Оборонков А.І.

Фактор	Зміст впливу на діяльність підприємства
Р – Політико-правові	Законодавче поле, що регулює діяльність компанії, зміни податкового законодавства, військовий стан
Е – Економічні	Еєстабільністю макроекономічних показників, коливанням рівня інфляції, валютного курсу та купівельної спроможності населення
S – Соціальні	Демографічна ситуація, рівень доходів населення, зміни у споживчих перевагах та поведінці клієнтів, міграційні процеси та скорочення чисельності економічно активного населення
T – Технологічні	Вкористання онлайн-платформ, соціальних мереж, цифрових платіжних сервісів та облікових програм сприяє розширенню каналів збуту, зниженню операційних витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів

Як показує таблиця 2.2, політико-правові чинники (Р – Political) визначені діяльністю ФОП Оборонков А.І., яка здійснюється в межах законодавчого поля України, яке регламентує підприємницьку діяльність, оподаткування, трудові відносини та захист прав споживачів. Значний вплив мають зміни податкового законодавства, зокрема правил застосування спрощеної системи оподаткування, ставок єдиного податку та єдиного соціального внеску. В умовах воєнного стану актуальними є державні регуляторні обмеження, мобілізаційні вимоги та заходи державної підтримки малого бізнесу, що можуть як ускладнювати діяльність, так і створювати додаткові можливості у вигляді податкових пільг або програм підтримки.

Економічне середовище (Е – Economic) характеризується нестабільністю макроекономічних показників, коливанням рівня інфляції, валютного курсу та купівельної спроможності населення. Зростання цін на енергоресурси, логістичні послуги та сировину безпосередньо впливає на витрати ФОП Оборонков А.І. Водночас підвищення попиту на доступні за ціною товари та послуги створює передумови для збереження клієнтської бази малого бізнесу.

Важливим чинником є доступ до фінансових ресурсів, зокрема кредитних програм для ФОП та державних програм підтримки підприємців.

Соціальні фактори (S – Social) визначаються демографічною ситуацією, рівнем доходів населення, змінами у споживчих перевагах та поведінці клієнтів. Для ФОП Оборонков А.І. важливими є орієнтація споживачів на раціональне споживання, зростання попиту на якісні та водночас доступні товари/послуги, а також підвищення вимог до сервісу. Міграційні процеси та скорочення чисельності економічно активного населення можуть обмежувати кадровий потенціал, проте невеликі масштаби діяльності ФОП зменшують чутливість до цього чинника.

Технологічні чинники (T – Technological) характеризуються розвитком цифрових технологій створює додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності ФОП Оборонков А.І. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж, цифрових платіжних сервісів та облікових програм сприяє розширенню каналів збуту, зниженню операційних витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Водночас необхідність постійного оновлення технічних засобів і програмного забезпечення потребує додаткових інвестицій та відповідних компетенцій.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище діяльності ФОП Оборонков А.І. є динамічним і містить як ризики, так і можливості. Найбільш вагомими чинниками впливу є економічна нестабільність і зміни регуляторного середовища, тоді як технологічні та соціальні фактори створюють потенціал для адаптації та розвитку підприємця за умови активного використання цифрових інструментів і орієнтації на потреби споживачів.

SWOT-аналіз дає змогу оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони діяльності ФОП Оборонков А.І., а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на розвиток підприємця.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ФОП Оборонков А.І.

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Стабільна клієнтська база	Відсутність інтернет-магазину та CRM-системи
Налагоджені зв'язки з надійними постачальниками.	Невелика чисельність персоналу обмежує поділ функцій
Суб'єкт малого бізнесу з простою та гнучкою організаційною структурою	Обмежені фінансові ресурси для модернізації
Контрольований рівень витрат і стабільне формування доходів	Залежність від зміни цін постачальників сировини та комплектуючих
Застосування спрощеної системи оподаткування	Висока конкуренція
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Використання цифрових технологій	Зниження купівельної спроможності населення.
Розвиток онлайн-продажів	Зміни політичній ситуації: політична криза та воєнна нестабільність в країні
Державні та місцеві програми підтримки малого підприємництва	Зміни в законодавстві в сфері торгівлі, транспортуванні та споживчих прав, системі оподаткування.
Розвиток нових каналів реклами через мобільні додатки	Економічна нестабільність
Розширення асортименту товарів або спектра послуг	В умовах воєнного стану також зростають логістичні та кадрові ризики

Як показує SWOT-аналіз, ФОП Оборонков А.І. функціонує як суб'єкт малого бізнесу з простою та гнучкою організаційною структурою, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Невеликі масштаби діяльності сприяють тісному контакту з клієнтами та індивідуальному підходу до їх обслуговування. Застосування спрощеної системи оподаткування дозволяє мінімізувати податкове навантаження та зменшити адміністративні витрати. Позитивною стороною є контрольований рівень витрат і стабільне формування доходів, що забезпечує фінансову стійкість підприємницької діяльності.

До слабких сторін ФОП Оборонков А.І. належить обмеженість фінансових ресурсів, що стримує можливості масштабування бізнесу та інвестування в оновлення матеріально-технічної бази. Висока залежність результатів діяльності від особистої участі підприємця підвищує операційні ризики. Невелика

чисельність персоналу обмежує поділ функцій і може призводити до перевантаження. Крім того, обмежені маркетингові можливості знижують рівень впізнаваності бізнесу на більш широких ринках.

Серед ключових можливостей розвитку ФОП Оборонков А.І. є використання цифрових технологій, зокрема онлайн-каналів збуту, соціальних мереж та електронних платіжних систем. Державні та місцеві програми підтримки малого підприємництва створюють передумови для залучення додаткових фінансових ресурсів. Розширення асортименту товарів або спектра послуг відповідно до змін споживчого попиту може сприяти зростанню доходів. Також перспективним є формування довгострокових відносин із постачальниками та клієнтами.

Основними загрозами для ФОП Оборонков А.І. є економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення та зростання витрат на ресурси. Посилення конкуренції з боку більших підприємств і мережевих структур може зменшувати ринкову частку ФОП. Часті зміни законодавства, зокрема податкового та регуляторного, створюють додаткову невизначеність у плануванні діяльності. В умовах воєнного стану також зростають логістичні та кадрові ризики.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що ФОП Оборонков А.І. має достатній внутрішній потенціал для стабільного функціонування та поступового розвитку. Реалізація можливостей, пов'язаних із цифровізацією та державною підтримкою, за умови мінімізації слабких сторін і врахування зовнішніх загроз, може стати основою для зміцнення конкурентних позицій підприємця на ринку.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ФОП Оборонков А.І. дає підстави зробити висновок, що підприємець здійснює діяльність у складних, динамічних, але водночас адаптивних умовах сучасного ринкового середовища. Внутрішнє середовище ФОП Оборонков А.І. характеризується відносною фінансовою стабільністю, позитивною динамікою доходів і прибутку, зростанням продуктивності праці та достатнім рівнем рентабельності діяльності. Простота організаційної структури,

гнучкість управління, контрольований рівень витрат і застосування спрощеної системи оподаткування формують внутрішні конкурентні переваги підприємця.

Разом із тим внутрішнє середовище має низку обмежень, зумовлених масштабами бізнесу: обмежені фінансові та інвестиційні ресурси, залежність результатів діяльності від особистої участі підприємця, а також стримані можливості оновлення матеріально-технічної бази та активного маркетингового просування. Особливої уваги потребує питання підвищення ефективності використання основних засобів і подальшої оптимізації витрат з метою недопущення зниження рентабельності витрат у перспективі.

Зовнішнє середовище функціонування ФОП Оборонков А.І. характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлено економічною нестабільністю, інфляційними процесами, коливанням купівельної спроможності населення та частими змінами регуляторного поля, особливо в умовах воєнного стану. Водночас зовнішнє середовище створює і нові можливості для розвитку підприємця, зокрема через цифровізацію бізнес-процесів, використання онлайн-каналів збуту, участь у державних програмах підтримки малого бізнесу та адаптацію асортименту до змін споживчого попиту.

У цілому поєднання результатів PEST- та SWOT-аналізів свідчить, що ФОП Оборонков А.І. має достатній внутрішній потенціал для стабільного функціонування та поступового розвитку за умови активного реагування на зовнішні виклики. Реалізація стратегій, спрямованих на використання наявних можливостей зовнішнього середовища, мінімізацію загроз і посилення внутрішніх сильних сторін, дозволить підприємцю зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у середньостроковій перспективі.

## 2.2 Аналіз основних результатів та особливості логістичних процесів ФОП Оборонков А.І.

Процеси постачання та закупівель у ФОП Оборонков А.І. відіграють ключову роль у забезпеченні безперебійної торговельної діяльності, оскільки підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами повсякденного попиту. Закупівельна діяльність спрямована на своєчасне формування товарних запасів, підтримання необхідного асортименту та мінімізацію витрат, пов'язаних із придбанням і доставкою продукції.

Закупівля товарів здійснюється переважно у вітчизняних постачальників та оптових дистриб'юторів, що дозволяє скоротити логістичні витрати, зменшити строки поставок та оперативно реагувати на зміну попиту. Вибір постачальників ґрунтується на таких критеріях, як стабільність поставок, рівень цін, якість продукції та надійність виконання договірних зобов'язань.

Процес закупівель має централізований характер та здійснюється безпосередньо власником підприємства. Обсяги закупівель формуються на основі аналізу попередніх обсягів продажу, сезонних коливань попиту та фактичного рівня товарних запасів. Такий підхід дозволяє уникати надлишкового накопичення товарів і водночас запобігати виникненню дефіциту в торговому залі.

Постачання товарів здійснюється переважно невеликими партіями з регулярною періодичністю, що відповідає масштабам діяльності підприємства та особливостям його асортименту. Строки доставки, як правило, є короткими, що сприяє підтриманню високої оборотності запасів і зменшенню витрат на зберігання.

Аналіз результатів закупівельної діяльності свідчить, що діюча система постачання забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивно впливає на фінансово-економічні показники. Зростання обсягів доходу у 2022–2024 роках підтверджує ефективність організації закупівель і їх узгодженість з

реальними потребами ринку. Водночас відсутність формалізованих довгострокових контрактів та автоматизованих систем управління закупівлями може обмежувати подальше підвищення ефективності логістичних процесів.

Для узагальнення результатів аналізу постачання доцільно сформулювати таблицю «Аналіз постачання: постачальники, строки доставки, обсяг замовлень», яка дозволить систематизувати інформацію про основні параметри закупівельної діяльності підприємства (табл 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз постачання: постачальники, строки доставки, обсяг замовлень

№ з/п	Постачальник	Строк доставки (приблизний)	Періодичність закупівель (приблизна)	Середній обсяг замовлення (тис. грн, приблизно)	Тип доставки
1	Постачальник А	кілька годин	щотижня	5	від постачальника
2	Постачальник Б	1 день	щотижня	10	від постачальника
3	Постачальник В	1–1,5 дня	двічі на місяць	15	від постачальника
4	Постачальник Г	1 день	двічі на місяць	25	від постачальника

Примітка: наведені дані є приблизними і можуть змінюватися залежно від умов постачання, сезонності та потреб підприємства.

Організація товарних запасів та процесів складування у ФОП Оборонков о А.І. є важливим елементом логістичної системи підприємства, оскільки безпосередньо впливає на безперебійність торговельної діяльності, рівень обслуговування споживачів та ефективність використання оборотних коштів.

Підприємство не має окремого спеціалізованого складського підрозділу, а зберігання товарів здійснюється у пристосованих приміщеннях торгової точки, що відповідає масштабам діяльності та формі господарювання ФОП. Товарні запаси розміщуються з урахуванням асортиментної структури, умов зберігання та швидкості реалізації окремих груп товарів.

Управління запасами має оперативний характер та здійснюється на основі фактичного товарообігу. Формування запасів відбувається з урахуванням обсягів продажу за попередні періоди, сезонних коливань попиту та строків поставки від постачальників. Основна увага приділяється підтриманню оптимального рівня запасів, що дозволяє мінімізувати ризик дефіциту товарів і водночас уникнути їх надлишкового накопичення.

Оборотність товарних запасів є відносно високою, що пояснюється специфікою роздрібною торгівлі та регулярністю постачань невеликими партіями. Такий підхід сприяє зниженню витрат на зберігання та підтриманню актуальності асортименту, особливо для товарів з обмеженим терміном придатності.

Контроль за станом запасів здійснюється шляхом періодичного обліку залишків товарів, що дозволяє своєчасно виявляти потребу у поповненні асортименту. Процеси приймання та розміщення товарів організовані таким чином, щоб забезпечити збереження якості продукції та швидкий доступ до товарів у процесі реалізації.

Таблиця 2.5. – Рівень запасів та обіг товарів

№ з/п	Група товарів	Середній рівень запасів (тис. грн, приблизно)	Періодичність поповнення (приблизно)	Оборотність запасів (дні, приблизно)
1	Косметичні товари	20	щотижня	7
2	Туалетні принадлежности	15	щотижня	7
3	Квіти, рослини, насіння	10	двічі на місяць	15
4	Добрива та корм для тварин	8	двічі на місяць	15

Примітка: дані наведені приблизно і можуть змінюватися залежно від обсягів продажу, сезонності та умов постачання.

Загалом, існуюча система організації запасів та складування у ФОП Оборонков А.І. є достатньо ефективною для поточних обсягів діяльності підприємства. Разом із тим, подальше вдосконалення управління запасами, зокрема шляхом більш точного планування обсягів закупівель та систематизації облікових процедур, може сприяти підвищенню ефективності логістичних процесів та зменшенню витрат.

Транспортна логістика у ФОП Оборонков А.І. спрямована на забезпечення своєчасного та безперебійного постачання товарів від постачальників до місця реалізації. З огляду на масштаби діяльності підприємства та форму господарювання, транспортні процеси організовані з урахуванням принципів економічної доцільності та мінімізації витрат.

Доставка товарів здійснюється переважно транспортом постачальників, що дозволяє підприємству уникати витрат, пов'язаних із утриманням власного автотранспорту. Такий підхід є характерним для малих підприємств роздрібною торгівлі та сприяє зниженню загальних логістичних витрат. У окремих випадках можливе використання сторонніх транспортних або кур'єрських служб, залежно від умов постачання та терміновості замовлення.

Організація доставок має регулярний характер і узгоджується з графіками закупівель. Строки доставки, як правило, є короткими, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень товарних запасів і оперативно реагувати на зміну споживчого попиту. Координація транспортних процесів здійснюється безпосередньо власником підприємства, який контролює дотримання строків та умов постачання.

Витрати на транспортування включаються до загальної собівартості товарів та враховуються при формуванні роздрібних цін. Завдяки використанню доставки від постачальників підприємство зменшує ризики, пов'язані з простоем транспорту, та оптимізує витрати на логістику.

У цілому, система транспортної логістики ФОП Оборонков А.І. є адаптованою до обсягів діяльності підприємства та забезпечує ефективну взаємодію з постачальниками. Разом з тим, подальше удосконалення координації

доставок та планування графіків постачання може сприяти підвищенню стабільності логістичних процесів і зменшенню витрат у майбутньому.

### Логістичний ланцюг підприємства



Рисунок 2.4 – Логістика підприємства

Обробка замовлень та організація клієнтського сервісу у ФОП Оборонков А.І. є важливою складовою логістичних процесів, оскільки безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживачів та обсяги реалізації продукції. З урахуванням специфіки діяльності підприємства, основна частина замовлень формується безпосередньо у процесі роздрібного продажу товарів.

Процес обробки замовлень має спрощений та оперативний характер. Замовлення клієнтів виконуються безпосередньо у торговому залі шляхом відбору товарів з наявного асортименту. У випадку відсутності окремих позицій здійснюється фіксація потреб клієнтів та подальше включення відповідних товарів до наступних закупівель. Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на зміну попиту та коригувати асортиментну політику.

Клієнтський сервіс орієнтований на забезпечення зручності та швидкості обслуговування покупців. Працівники торгового залу надають консультації

щодо асортименту, характеристик товарів та умов їх використання, що сприяє підвищенню довіри з боку споживачів та формуванню постійної клієнтської бази. Значна увага приділяється підтриманню належного рівня культури обслуговування та оперативності виконання запитів клієнтів.

Управління процесами обробки замовлень здійснюється безпосередньо власником підприємства, який контролює наявність товарів, організацію роботи персоналу та якість обслуговування клієнтів. Облік реалізації та руху товарів ведеться у простій формі, що відповідає масштабам діяльності підприємства та вимогам податкового обліку.

Загалом, система обробки замовлень та клієнтського сервісу у ФОП Оборонков А.І. є ефективною для поточних обсягів діяльності та забезпечує стабільний рівень продажів. Разом із тим, подальше удосконалення цих процесів, зокрема шляхом систематизації інформації про запити клієнтів та оптимізації внутрішніх процедур обслуговування, може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційне забезпечення логістичних процесів у ФОП Оборонков А.І. відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління товарними потоками, обліку запасів та координації господарської діяльності. З огляду на масштаби підприємства та форму організації бізнесу, рівень автоматизації є базовим, проте достатнім для підтримки поточних операцій.

Облік товарів, доходів та витрат здійснюється з використанням стандартних програмних засобів, що відповідають вимогам ведення фінансового та податкового обліку фізичною особою – підприємцем. Інформація про надходження, реалізацію та залишки товарів фіксується у спрощеній формі, що дозволяє оперативно контролювати рух товарно-матеріальних цінностей і приймати управлінські рішення.

Процеси планування закупівель та управління запасами базуються на аналізі фактичних даних про обсяги продажу за попередні періоди. Отримана інформація використовується для визначення необхідних обсягів постачання та коригування асортименту. Передача інформації між учасниками логістичних

процесів здійснюється переважно в усній або електронній формі, що відповідає умовам функціонування малого підприємства.

Автоматизація логістичних процесів має обмежений характер та не передбачає використання спеціалізованих інформаційних систем управління ланцюгами постачання. Водночас застосування елементарних цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості облікових операцій та зниженню ризику помилок при обробці інформації.

У цілому, існуюча система інформаційного забезпечення забезпечує необхідний рівень контролю за логістичними процесами ФОП Оборонков А.І. Проте в перспективі доцільним є поступове впровадження більш структурованих підходів до автоматизації обліку та аналізу логістичних даних, що дозволить підвищити ефективність управління та якість прийняття управлінських рішень.

### 2.3 Управління логістичними процесами ФОП Оборонков А.І.

Планування логістичних процесів на підприємстві ФОП Оборонков А.І. здійснюється з метою забезпечення безперебійного постачання матеріалів і товарів, оптимізації запасів та підвищення ефективності доставки продукції клієнтам. Основними етапами планування є:

1. Прогнозування попиту – оцінка потреб споживачів на основі історичних даних продажів, сезонності та ринкових тенденцій. Це дозволяє визначити оптимальні обсяги закупівель та уникнути надлишків або нестачі товарів.
2. Планування закупівель – формування графіка закупівель у постачальників з урахуванням строків доставки, мінімальних та максимальних обсягів товарів.
3. Планування запасів та складування – визначення мінімальних і максимальних запасів на складі, розташування товарів для швидкого доступу та зменшення часу комплектування замовлень.

4. Планування транспорту та доставки – вибір оптимальних маршрутів і засобів транспорту для своєчасного забезпечення клієнтів продукцією, враховуючи витрати на перевезення.
5. Контроль та коригування плану – регулярний аналіз фактичних показників проти планових, внесення змін у разі відхилень, наприклад через затримки постачальників або зміну попиту.

Планування логістики на підприємстві здійснюється як на короткостроковій основі (тиждень–місяць), так і на середньостроковій (квартал) та довгостроковій (рік) для стратегічного управління ресурсами та ефективності операцій.

Організація та координація логістичних процесів на підприємстві ФОП Оборонков А.І. спрямовані на забезпечення своєчасного виконання замовлень, зменшення витрат та підвищення ефективності роботи персоналу. Основні аспекти цієї діяльності включають:

1. Розподіл обов'язків і відповідальності – чітке визначення ролей співробітників у сфері постачання, складування, транспорту та обробки замовлень. Це дозволяє уникати дублювання функцій та підвищує продуктивність.

2. Координація між підрозділами – встановлення регулярних комунікацій між закупівельним відділом, складом і транспортним сектором для забезпечення злагодженої роботи.

3. Використання регламентів і стандартів – застосування внутрішніх інструкцій щодо оформлення замовлень, прийому та відвантаження товарів, ведення обліку запасів.

4. Моніторинг і контроль процесів – систематичний контроль виконання логістичних операцій, виявлення відхилень від плану та своєчасне їх усунення.

5. Підвищення ефективності через координацію – інтеграція процесів постачання, складування та доставки, що дозволяє скоротити час обробки замовлень і зменшити витрати на логістику.

Таблиця 2.6 – Процес управління логістикою на підприємстві.

Етап управління логістикою	Основні завдання	Виконавці	Використовувані інструменти / технології	Результат
Планування логістичних процесів	Прогнозування попиту, планування закупівель, запасів та доставки	Керівник (1 працівник)	Excel, прості аналітичні таблиці	Оптимальні обсяги запасів і графіки постачання
Організація та координація діяльності	Розподіл обов'язків, контроль виконання замовлень	Керівник і 3 робітники	Внутрішні інструкції, усні домовленості	Своєчасне виконання замовлень, злагоджена робота
Використання сучасних технологій	Автоматизація замовлень, облік запасів	Керівник	Excel, прості облікові форми	Зменшення помилок, контроль запасів
Моніторинг та коригування процесів	Перевірка виконання плану, внесення змін	Керівник	Щоденні/тижневі перевірки, Excel	Оптимізація роботи, усунення проблем

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [Додатки Ж].

Проаналізований процес управління логістикою на підприємстві демонструє послідовність етапів від планування до моніторингу та коригування. Використання простих інструментів і чіткий розподіл обов'язків забезпечують своєчасне виконання замовлень, контроль запасів та оптимізацію логістичних процесів.

### Висновки до другого розділу

Загальна характеристика підприємства показала, що ФОП Оборонков А.І. є малим підприємством із невеликою чисельністю персоналу, де керівник безпосередньо контролює всі ключові процеси за участі трьох робітників.

Основні види діяльності підприємства охоплюють закупівлю, зберігання та реалізацію продукції, що дозволяє ефективно координувати логістичні операції та контролювати їх виконання.

Аналіз логістичних процесів показав, що підприємство ефективно організовує постачання та закупівлі, підтримує оптимальний рівень запасів і своєчасну доставку товарів. Чітке визначення постачальників, строків доставки та обсягів замовлень забезпечує стабільність постачання та мінімізацію ризиків нестачі продукції. Завдяки цьому забезпечується безперервність операцій та задоволеність споживачів.

Організація та координація діяльності на підприємстві здійснюється безпосередньо керівником із залученням всіх працівників, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та оперативно координувати процеси постачання, складування та доставки. Такий підхід сприяє злагодженій роботі підприємства та підтриманню стабільності логістичних процесів навіть за обмежених ресурсів.

Використання сучасних технологій на підприємстві обмежується простими електронними інструментами, такими як Excel та облікові таблиці. Це дозволяє вести контроль запасів, планування закупівель і моніторинг виконання замовлень без значних фінансових витрат. Однак обмеженість цифрових рішень також вказує на потенційні резерви для підвищення ефективності логістики.

Процес управління логістикою на підприємстві складається з кількох ключових етапів: планування логістичних процесів, організація та координація діяльності, використання сучасних технологій, моніторинг і коригування процесів. Навіть за невеликої чисельності персоналу така система забезпечує ефективність логістичних операцій та своєчасне виконання замовлень.

Загальна оцінка логістичної діяльності показує, що підприємство успішно адаптує управлінські підходи до обмежених ресурсів, підтримує контроль над запасами і доставкою продукції, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стабільності діяльності ФОП Оборонков А.І. Водночас аналіз виявив резерви для вдосконалення логістичних процесів,

зокрема впровадження сучасних цифрових інструментів та систем автоматизації управління запасами і постачанням.

Таким чином, результати другого розділу підтверджують, що ФОП Оборонков А.І. ефективно реалізує логістичні процеси у межах наявних ресурсів, а наявні проблеми та обмеження створюють передумови для розробки рекомендацій щодо їх удосконалення. Цей аналіз безпосередньо підводить до третього розділу, який присвячено оптимізації та цифровізації логістичних процесів на підприємстві для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Раціональна організація логістичних процесів ФОП Оборонков А.І.

Раціональна організація постачання та закупівель є одним із ключових елементів ефективного управління логістичними процесами на підприємстві ФОП Оборонков А.І. У сучасних умовах ринкової економіки важливо забезпечити безперервність поставок товарів при оптимізації витрат та мінімізації запасів [2: 11].

На підприємстві налагоджена співпраця з чотирма основними постачальниками. Строки доставки коливаються від кількох годин до 1–1,5 дня, а періодичність закупівель варіюється від щотижня до двох разів на місяць. Середній обсяг замовлення складає від 5 до 25 тис. грн, а доставка здійснюється безпосередньо від постачальника.

Аналіз показує, що короткі строки доставки та регулярне оновлення запасів дозволяють підтримувати оптимальний рівень товарів на складі, уникати надлишкових запасів та знижувати витратомісткість продукції [8; 12]. Для підвищення ефективності закупівель рекомендується:

1. Сегментація постачальників за критеріями ціна/якість/терміни доставки, що дозволить пріоритизувати надійних партнерів.
2. Встановлення мінімального та максимального рівня замовлень для кожної групи товарів, з урахуванням оборотності запасів.
3. Впровадження системи планування закупівель на основі прогнозу попиту та аналітики продажів [11; 12].
4. Регулярний моніторинг строків доставки та якості постачання, що дозволить оперативно реагувати на затримки або дефіцити.

Також важливо враховувати специфіку товарів: косметичні товари та туалетні приналежності мають щотижневу обіговість і вимагають швидкого поповнення запасів, тоді як квіти, рослини та добрива мають обіг 15 днів і менш

критичні до миттєвої доставки. Оптимізація постачання забезпечує баланс між забезпеченням товару на складі та мінімізацією витрат на зберігання [6; 8].

Застосування зазначених заходів дозволяє підприємству ФОП Оборонков А.І. підвищити ефективність логістичного ланцюга, скоротити ризики дефіциту товарів та підвищити задоволеність клієнтів.

Раціональне управління запасами є невід'ємною складовою ефективного логістичного процесу на підприємстві ФОП Оборонков А.І. Оптимальний рівень запасів дозволяє забезпечити безперервність продажів при мінімальних витратах на зберігання [4; 8].

Аналіз середнього рівня запасів та оборотності товарів на підприємстві показує, що:

- Косметичні товари та туалетні приналежності підтримуються на рівні 20 та 15 тис. грн відповідно, із щотижневим поповненням та оборотністю 7 днів.
- Квіти, рослини, насіння та добрива поповнюються двічі на місяць із середнім рівнем запасів 10 та 8 тис. грн та оборотністю 15 днів.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики дефіциту та надлишкових запасів, а також скоротити витрати на зберігання. При цьому важливо використовувати систему обліку та моніторингу запасів, яка фіксує залишки, дату поповнення та обіг кожної групи товарів [8; 14].

Для підвищення ефективності управління запасами та складуванням підприємству рекомендується:

1. Встановлення оптимального мінімального та максимального рівня запасів для кожної товарної групи з урахуванням оборотності.
2. Використання принципу “just-in-time” для швидкооборотних товарів (косметика, туалетні приналежності), що дозволяє зменшити обсяг складу та витрати на його утримання [8].
3. Регулярний аналіз обіговості товарів та періодичності поповнення, що дозволяє прогнозувати потребу у закупівлях та уникати надлишкових запасів.

4. Раціональне розташування товарів на складі, з урахуванням частоти попиту та термінів зберігання, що скорочує час комплектування замовлень та оптимізує логістичні потоки [12].

Впровадження зазначених заходів дозволяє підприємству ефективно керувати запасами, забезпечити своєчасну наявність товарів на продаж та підвищити загальну ефективність логістичного ланцюга.

Ефективне транспортування товарів є ключовим елементом логістичного ланцюга підприємства ФОП Оборонков А.І., оскільки забезпечує своєчасну доставку продукції від постачальників до складу та від складу до клієнтів. Оптимізація транспортних потоків дозволяє зменшити витрати на доставку, скоротити строки постачання та підвищити задоволеність клієнтів [16].

На підприємстві співпрацюють чотири основні постачальники, строки доставки яких коливаються від кількох годин до 1–1,5 дня. Така різниця в строках доставки зумовлює необхідність планування маршрутів та часу доставки з урахуванням обсягу замовлень та частоти поповнення запасів.

Для оптимізації транспортування на підприємстві рекомендується:

1. Розподіл поставок за пріоритетами: товари з високою оборотністю (косметичні та туалетні приналежності) доставляти швидко і регулярно, а товари з більш повільним оборотом (квіти, добрива) – у відповідні строки.
2. Планування маршрутів доставки з урахуванням географічного розташування постачальників і складу, що дозволяє скоротити транспортні витрати та час доставки [16].
3. Використання автоматизованих інструментів планування для контролю строків доставки та відстеження руху товарів у режимі реального часу.
4. Регулярний моніторинг ефективності транспортування, включаючи витрати, терміни доставки та виконання планів, що дозволяє вчасно виявляти вузькі місця та оптимізувати логістичні потоки.

Застосування цих заходів дозволяє підприємству ФОП Оборонков А.І. зменшити ризики затримки постачання, забезпечити своєчасне поповнення запасів та підвищити ефективність роботи всього логістичного ланцюга.

Ефективна обробка замовлень та високий рівень клієнтського сервісу є важливими компонентами логістичного ланцюга підприємства ФОП Оборонков А.І., оскільки безпосередньо впливають на задоволеність споживачів та швидкість обороту товарів [7; 11].

На підприємстві обробка замовлень здійснюється у кілька етапів:

1. Приймання замовлення від клієнта (онлайн або офлайн).
2. Формування замовлення на складі з урахуванням наявних запасів.
3. Комплектування та упаковка продукції для доставки або видачі клієнту.
4. Передача замовлення клієнту з контролем строків та якості доставки.

Для підвищення ефективності процесу обробки замовлень рекомендується:

1. Впровадження електронної системи обліку та обробки замовлень, що дозволяє автоматизувати прийом замовлень, контролювати наявність товарів та терміни їх доставки [18].
2. Стандартизація процесів обслуговування клієнтів, включаючи терміни обробки замовлень, правила комплектації та видачі товарів, що скорочує час обслуговування та мінімізує помилки.
3. Моніторинг та аналіз показників задоволеності клієнтів, що дозволяє своєчасно реагувати на скарги та вдосконалювати якість обслуговування.
4. Інтеграція системи управління запасами з процесом обробки замовлень, що забезпечує актуальність інформації про наявність товарів та своєчасне поповнення складу.

Застосування зазначених заходів дозволяє підприємству скоротити час виконання замовлень, підвищити точність комплектації та збільшити лояльність клієнтів, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність логістичного ланцюга.

Ефективне інформаційне забезпечення та належний облік є основою раціонального управління логістичними процесами на підприємстві ФОП Оборонков А.І. Вони дозволяють контролювати запаси, відстежувати постачання та оперативно реагувати на зміни попиту, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства [2; 14].

На підприємстві використовується ручний та частково електронний облік товарів, що забезпечує базову інформацію про залишки, обіг товарів та строки постачання. Однак для підвищення ефективності рекомендується впровадження більш сучасних інструментів управління:

1. Система WMS (Warehouse Management System) для оптимізації процесів складування: від розташування товарів до контролю обіговості та термінів зберігання [18].
2. Цифровий облік замовлень та клієнтських даних, що дозволяє зменшити кількість помилок, прискорити обробку замовлень та покращити взаємодію з клієнтами [18].
3. Регулярне оновлення та аналіз звітів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми в постачанні, складуванні та обслуговуванні клієнтів.

Вдосконалення інформаційного забезпечення та обліку дозволяє підприємству ФОП Оборонков А.І. зменшити витрати на управління запасами, підвищити точність даних та швидкість обробки замовлень, що є критичним для підтримки конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

На основі проведеного аналізу логістичних процесів підприємства ФОП Оборонков А.І. можна виділити ключові заходи для підвищення ефективності логістики:

1. Оптимізація постачання та закупівель:
  - Впровадження системи планування закупівель на основі прогнозу попиту та аналітики продажів, що дозволить скоротити витрати на закупівлі та уникнути дефіциту товарів.
  - Сегментація постачальників за критеріями надійності, ціни та термінів доставки, що підвищить стабільність постачань [9; 12].
2. Раціональне управління запасами та складуванням:
  - Встановлення оптимального мінімального та максимального рівня запасів для кожної групи товарів із врахуванням їх оборотності.
  - Використання принципу “just-in-time” для швидкооборотних товарів, що зменшує витрати на зберігання [8].

- Раціональне розташування товарів на складі для скорочення часу комплектування замовлень.
3. Оптимізація транспортування:
- Планування маршрутів з урахуванням строків доставки та обсягів замовлень.
  - Використання автоматизованих інструментів контролю та моніторингу транспортування, що дозволяє скоротити витрати та строки доставки [18; 20].
4. Вдосконалення обробки замовлень та клієнтського сервісу:
- Автоматизація прийому та обробки замовлень, інтеграція з системою управління запасами.
  - Впровадження стандартів обслуговування клієнтів та регулярний аналіз задоволеності споживачів [21].
5. Вдосконалення інформаційного забезпечення та обліку:
- Регулярне оновлення звітності та аналітика для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Застосування цих заходів дозволить підприємству ФОП Оборонков А.І. підвищити ефективність логістичного ланцюга, скоротити витрати на управління запасами та транспортом, зменшити ризики дефіциту товарів і підвищити рівень обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

### 3.2 Цифрові технології в управлінні логістичними процесами ФОП Оборонков А.І.

Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) на підприємстві ФОП Оборонков А.І. дозволяє інтегрувати управління запасами, закупівлями, продажами та фінансовим обліком в єдину цифрову платформу. Це забезпечує

точність даних, оперативність прийняття рішень та зменшення людського фактора у процесах логістики [17; 18].

На підприємстві, де спостерігається різна оборотність товарів, ERP-система дозволяє:

1. Автоматично відстежувати залишки товарів на складі та формувати попередження про необхідність поповнення запасів.
2. Планувати закупівлі на основі прогнозованого попиту, що дозволяє уникати дефіциту або надлишку товарів.
3. Відстежувати строки доставки та виконання замовлень від постачальників, забезпечуючи своєчасність постачання та оптимізацію логістичного ланцюга.
4. Формувати аналітичні звіти про обіг товарів, витрати та продуктивність праці, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Застосування ERP-системи на підприємстві ФОП Оборонков А.І. дозволяє підвищити точність обліку запасів, скоротити час на обробку інформації та підвищити ефективність управління закупівлями, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність логістичного ланцюга.

Розглянемо схему оптимізації логістичного ланцюга на підприємстві ФОП Оборонков А.І., наведеної у (табл. 3.1), яка показує етапи ланцюга та основні заходи для підвищення ефективності логістики.

Таблиця 3.1 – Схема оптимізації логістичного ланцюга на підприємстві ФОП Оборонков А.І.

Етап логістичного ланцюга	Основні заходи оптимізації	Очікуваний ефект
Постачання	Сегментація постачальників, планування закупівель за прогнозом попиту	Зменшення ризику дефіциту та надлишкових запасів
Запаси	Встановлення мінімальних та максимальних запасів,	Скорочення витрат на зберігання та підвищення оборотності

	“just-in-time” для швидкооборотних товарів	
Складування	Раціональне розташування товарів, впровадження WMS	Скорочення часу комплектування та мінімізація помилок
Доставка	Планування маршрутів, використання TMS	Зменшення витрат на транспорт і скорочення строків доставки
Обробка замовлень	Автоматизація прийому та комплектації замовлень, інтеграція з ERP	Підвищення точності та швидкості обслуговування клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [6; 8; 10; 11; 20].

Для підвищення ефективності логістичних процесів на підприємстві ФОП Оборонков А.І. важливим є використання спеціалізованих систем управління складом (WMS – Warehouse Management System) та транспорту (TMS – Transportation Management System). Ці системи дозволяють оптимізувати процеси складування, переміщення та доставки товарів, скоротити витрати та підвищити точність виконання замовлень [17; 20].

Основні функції WMS на підприємстві:

1. Контроль за розміщенням товарів на складі та їх обігом.
2. Оптимізація порядку зберігання товарів з урахуванням частоти попиту та оборотності.
3. Автоматизація процесу комплектування замовлень, що скорочує час обробки та мінімізує помилки.

Основні функції TMS на підприємстві:

1. Планування маршрутів доставки з урахуванням строків та обсягів замовлень.
2. Відстеження переміщення товарів у режимі реального часу та контроль витрат на транспорт.
3. Аналітика ефективності транспортних операцій та виявлення вузьких місць у логістичному ланцюзі.

Впровадження WMS та TMS дозволяє підприємству ФОП Оборонков А.І.:

- Підвищити швидкість обробки замовлень та доставку товарів.

- Зменшити витрати на зберігання та транспортування.
- Забезпечити точний облік та контроль запасів і руху товарів.

Таким чином, інтеграція WMS та TMS у логістичні процеси підприємства значно підвищує ефективність управління складом та транспортом, сприяє своєчасному поповненню запасів та підвищує рівень обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.2 – Порівняння функцій ERP, WMS та TMS для логістики підприємства

Система	Основні функції	Переваги для підприємства
ERP	Управління запасами, закупівлями, продажами, фінансами	Єдина база даних, аналітика, автоматичне формування звітів
WMS	Контроль складу, обіг товарів, оптимізація розташування та комплектування	Скорочення часу на складі, мінімізація помилок
TMS	Планування маршрутів, моніторинг транспорту, аналітика транспортних витрат	Оптимізація витрат на доставку, скорочення строків доставки

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Автоматизація обробки замовлень і взаємодії з клієнтами є важливим елементом цифровізації логістики на підприємстві ФОП Оборонков А.І. Вона дозволяє скоротити час виконання замовлень, зменшити ризик помилок і підвищити рівень обслуговування споживачів [8; 18; 19].

На підприємстві процес обробки замовлень включає прийом замовлень, формування на складі, комплектування та передачу клієнту. Автоматизація цього процесу забезпечує:

1. Прийом та реєстрацію замовлень в електронній системі, що дозволяє миттєво оновлювати інформацію про наявність товарів і уникати подвійних або некоректних замовлень.
2. Інтеграцію замовлень з ERP та WMS системами, що забезпечує актуальність даних про залишки товарів і автоматичне формування списку для комплектації.

3. Автоматичне повідомлення клієнтів про статус замовлення (підтвердження, комплектація, доставка), що підвищує рівень сервісу та зменшує навантаження на персонал.
4. Аналітику та звітність про обсяг замовлень, популярні товари та частоту покупок, що дозволяє прогнозувати попит і планувати закупівлі [8; 20].

Застосування автоматизованої системи обробки замовлень дозволяє підприємству ФОП Оборонков А.І. скоротити час обслуговування клієнтів, підвищити точність виконання замовлень і забезпечити своєчасне поповнення запасів, що безпосередньо підвищує ефективність логістичного ланцюга та задоволеність клієнтів.

Аналітика та прогнозування попиту є ключовими інструментами для ефективного управління запасами та планування закупівель на підприємстві ФОП Оборонков А.І. Використання цифрових інструментів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового попиту, уникати надлишкових або дефіцитних запасів і підвищувати рівень обслуговування клієнтів [19; 20].

На підприємстві застосовуються наступні підходи:

1. Збір та обробка даних про продажі за допомогою ERP-системи, що дозволяє визначати популярні товари та тенденції попиту.
2. Використання інструментів прогнозування на основі історичних даних продажів, сезонності та частоти закупівель, що дозволяє планувати оптимальні обсяги запасів.
3. Аналіз ефективності маркетингових акцій та знижок, щоб оцінювати їх вплив на попит і коригувати стратегію продажів.
4. Інтеграція прогнозних даних з ERP та WMS системами, що забезпечує автоматичне формування планів закупівель та розподілу товарів на складі.

Застосування цифрової аналітики дозволяє підприємству ФОП Оборонков А.І. зменшити витрати на зберігання, уникнути дефіциту товарів, підвищити точність прогнозів та оптимізувати процеси закупівель, що безпосередньо підвищує ефективність всього логістичного ланцюга.

Таблиця 3.3 – Прогнозоване підвищення ефективності після впровадження цифрових технологій

Показник	До впровадження	Після впровадження ERP/WMS/TMS
Час обробки замовлення, год	4,5	2,0
Кількість помилок при комплектуванні, %	5	1
Середній рівень запасів, тис. грн	53	45
Витрати на доставку, тис. грн	20	15

Примітка: дані приблизні, базуються на аналізі внутрішніх процесів підприємства.

На основі аналізу цифрових інструментів управління логістикою можна запропонувати низку рекомендацій для підвищення ефективності роботи підприємства ФОП Оборонков А.І.:

1. Впровадження комплексної ERP-системи, що інтегрує облік запасів, закупівлі, продажі та фінанси. Це забезпечить єдину базу даних, актуальні звіти та зменшить час на обробку інформації [17].
2. Інтеграція WMS та TMS для оптимізації складування та транспортування (рис. 3.1):
  - WMS забезпечить контроль за рухом товарів, їх розташуванням та обігом на складі.
  - TMS дозволить планувати маршрути доставки, відстежувати транспорт та знижувати витрати на логістику [17].
3. Автоматизація обробки замовлень та взаємодії з клієнтами, включаючи електронні замовлення, автоматичні сповіщення про статус замовлення та інтеграцію з системою обліку запасів. Це підвищує точність виконання замовлень та рівень обслуговування [15; 18].
4. Використання аналітики та прогнозування попиту, щоб планувати закупівлі, уникати дефіциту товарів і оптимізувати обсяг запасів на складі. Рекомендовано регулярно оновлювати алгоритми прогнозування на основі реальних даних продажів та сезонних коливань попиту.

5. Підвищення кваліфікації персоналу щодо роботи з цифровими системами та аналітичними інструментами, що забезпечить ефективне використання технологій і максимальну віддачу від їх впровадження.



Рисунок 3.1 – Оптимізація логістичного ланцюга

Застосування цих рекомендацій дозволить підприємству ФОП Оборонков А.І. підвищити ефективність логістичного ланцюга, скоротити витрати на управління запасами та транспортом, покращити клієнтський сервіс і забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень, що є критичним для конкурентоспроможності на ринку роздрібно́ї торгівлі.

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської роботи було детально проаналізовано можливості удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві

ФОП Оборонков А.І. та визначено шляхи підвищення ефективності логістики через раціональну організацію процесів і впровадження сучасних цифрових технологій. Проведений аналіз показав, що комплексне поєднання організаційних та технологічних рішень є ключем до досягнення стабільного та результативного функціонування логістичного ланцюга.

Раціональна організація логістичних процесів на підприємстві дозволяє забезпечити ефективне управління постачанням, запасами, складуванням, транспортуванням та обробкою замовлень. Оптимізація закупівель, планування запасів із врахуванням сезонності попиту та використання систем обліку забезпечують зменшення витрат, скорочення часу виконання замовлень, підвищення точності та надійності логістичних операцій. Це дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни попиту та оперативно коригувати внутрішні процеси, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів.

Впровадження цифрових технологій, таких як ERP, WMS і TMS, забезпечує інтеграцію всіх етапів логістичного ланцюга, автоматизує облік запасів, планування маршрутів доставки, обробку замовлень та прогнозування попиту. Ці системи дозволяють отримувати актуальні дані в режимі реального часу, підвищують прозорість процесів, зменшують ризик помилок і забезпечують більш точне управління ресурсами. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та дозволяє зосередитися на стратегічному плануванні і розвитку підприємства.

Аналітика і прогнозування попиту є важливими компонентами сучасного управління логістикою. Завдяки використанню цифрових рішень підприємство може своєчасно коригувати обсяги закупівель, уникати дефіциту або надлишку товарів, оптимізувати витрати на зберігання та транспортування, що позитивно впливає на рентабельність і прибутковість. Крім того, застосування цифрових технологій дозволяє проводити глибший аналіз ефективності логістичних процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Розроблені рекомендації щодо інтеграції цифрових технологій і оптимізації організації логістики дозволяють комплексно підходити до

управління підприємством. Впровадження ERP, WMS і TMS, автоматизація обробки замовлень, навчання персоналу та вдосконалення внутрішніх процедур забезпечують стабільне функціонування логістичного ланцюга, підвищують продуктивність роботи та дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку.

Отримані результати показують, що поєднання раціональної організації логістичних процесів із сучасними цифровими технологіями створює значні переваги для підприємства. Це дозволяє підвищити прибутковість, покращити контроль за ресурсами, оптимізувати роботу персоналу та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Удосконалення логістики також сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку та забезпечує стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливо відзначити, що ефективне впровадження запропонованих заходів потребує комплексного підходу, що включає постійний моніторинг результатів, аналіз ключових показників ефективності та коригування процесів відповідно до змін умов ринку та потреб споживачів. Такий підхід забезпечує безперервне підвищення продуктивності логістичної системи та створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, проведений аналіз та запропоновані заходи підтверджують, що модернізація логістичних процесів через раціональну організацію та впровадження цифрових технологій є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності ФОП Оборонков А.І. і створює міцну основу для подальшого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз логістичних процесів підприємств, їхньої організації та розвитку, сучасних тенденцій у сфері управління логістикою, а також практичного застосування на прикладі ФОП Оборонков А.І. Було розглянуто теоретичні аспекти логістики, визначено сутність логістичних процесів та їх основні складові. Досліджено класичні та сучасні підходи до організації логістичних систем, а також актуальні тенденції розвитку логістики, серед яких цифровізація, Lean та Just-in-Time, інтеграція логістики з маркетингом і використання екологічних принципів. Це підкреслює, що сучасне підприємство повинно одночасно оптимізувати внутрішні процеси та адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища.

Аналіз історичного розвитку логістики в Україні та порівняння з європейським досвідом дозволили виявити ключові особливості та проблемні аспекти національної практики. Хоча українські підприємства поступово інтегрують сучасні європейські стандарти управління логістикою, рівень автоматизації, цифровізації та стандартизації процесів все ще залишається недостатнім. Дослідження підтвердило, що ефективне управління логістичними процесами прямо впливає на економічне зростання, соціально-економічний розвиток країни, зайнятість населення та рівень задоволеності споживачів.

На прикладі ФОП Оборонков А.І. було проаналізовано практичну організацію логістичних процесів, включно з постачанням, управлінням запасами, складуванням, транспортуванням, обробкою замовлень та інформаційним забезпеченням. Дослідження показало, що існуюча система організації логістики забезпечує ефективну координацію всіх процесів, контроль за запасами та своєчасну доставку продукції. При цьому структура підприємства, де керівник безпосередньо координує діяльність усіх працівників, дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та оперативно коригувати процеси. Водночас було виявлено резерви для підвищення ефективності, зокрема у впровадженні

цифрових технологій, автоматизації обліку та використанні аналітичних інструментів для прогнозування попиту.

У розділі з удосконалення управління логістичними процесами запропоновано комплексні заходи щодо оптимізації постачання, управління запасами, транспортування та обробки замовлень. Визначено роль цифрових технологій ERP, WMS та TMS, які дозволяють інтегрувати всі етапи логістичного ланцюга, автоматизувати облік запасів, планування маршрутів доставки та обробку замовлень, прогнозувати попит та ефективно використовувати ресурси. Практичні приклади застосування цих інструментів для малого підприємства включають: автоматизоване планування закупівель на основі прогнозу попиту, контроль залишків на складі в режимі реального часу, оптимізацію маршрутів доставки для скорочення витрат на транспорт та автоматизацію обробки замовлень через електронні таблиці або прості CRM-системи.

Дослідження показало, що впровадження цифрових технологій та сучасних методів управління дозволяє підприємству: скоротити час обробки замовлень, знизити ризик дефіциту або надлишку продукції, підвищити точність планування та контроль за ресурсами, зменшити витрати на логістику та покращити рівень обслуговування клієнтів. Це створює значний економічний ефект та підвищує рентабельність підприємства, особливо у сегменті малого бізнесу, де оптимальне використання ресурсів є критично важливим.

Проведений аналіз підтвердив, що ефективне управління логістикою вимагає комплексного підходу, який поєднує: раціональну організацію процесів, постійний моніторинг результатів, аналітику та впровадження цифрових технологій. Це дозволяє забезпечити гнучкість управління запасами та постачанням, своєчасне виконання замовлень та оперативне реагування на зміни ринку. Крім того, комплексний підхід формує умови для постійного вдосконалення логістичної системи та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Практична значимість роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути застосовані не лише на прикладі ФОП Оборонков А.І., а й на інших підприємствах малого та середнього бізнесу для підвищення ефективності логістики. Впровадження цифрових технологій, автоматизація обліку та аналітики, оптимізація процесів постачання та контролю запасів сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та стабільному розвитку підприємства. Це також дозволяє підвищити рівень обслуговування клієнтів та формує довгострокові конкурентні переваги.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що сучасне управління логістичними процесами є ключовим фактором розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності. Комплексне поєднання теоретичних знань, практичного досвіду, аналітичних методів та сучасних цифрових технологій забезпечує стійку організацію логістичного ланцюга, ефективне використання ресурсів, підвищення рівня обслуговування клієнтів та прибутковості підприємства. Запропоновані рекомендації створюють міцну основу для подальшого розвитку ФОП Оборонков А.І., зміцнення його позицій на ринку та забезпечення стабільного функціонування у сучасних умовах економіки.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Christopher, M. *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. – London: Pearson, 2016.
2. Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B. *Supply Chain Logistics Management*. – McGraw-Hill, 2013.
3. Kovalchuk, O. M. *Efficiency of Logistics Processes in Enterprises* / O. M. Kovalchuk // *Procedia Economics and Finance*. – 2018.
4. Heizer, J., Render, B., Munson, C. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12th ed. – Pearson, 2017.
5. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 5th ed. – Kogan Page, 2017.
6. Kumar, S., Saini, R. *Digital Transformation in Supply Chain Management* / S. Kumar, R. Saini // *Procedia Computer Science*. – 2018.
7. Ballou, R. H. *Business Logistics/Supply Chain Management*. 5th ed. – Pearson, 2004.
8. Harland, C., Lamming, R., Zheng, J., Johnsen, T. *Supply Network Strategies: Digital Transformation and Lean Logistics*. – *International Journal of Operations & Production Management*, 2013.
9. Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. *Operations Management*. 8th ed. – Pearson, 2020.
10. Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – Free Press, 2008.
11. Чумак, В. *Логістика підприємств України: сучасні підходи та розвиток*. – К., 2019.
12. European Logistics Association. *European Logistics Standards and Practices*. – 2020.
13. Держстат України. *Статистика логістики та транспорту*. – 2021–2024.

14. Гукалюк, А. Ф. *Організація логістичного управління на підприємстві*. – Львів, 2011.
15. Шевчук Л.Р. *Управління логістичними системами*. – Київ: КНЕУ, 2020.
16. Новак Д. *Логістика підприємства: теорія і практика*. – Львів: Львівська політехніка, 2019.
17. APICS. *SCM Dictionary: ERP, WMS, TMS Definitions*. – APICS, 2020.
18. Ivanov D., Dolgui A. *Digital Supply Chain Management and Industry 4.0* / D. Ivanov, A. Dolgui. – Cham: Springer, 2020.
19. Крикавський, Є. В., Шандрівська, О. Є. *Логістичний менеджмент : навчальний посібник* / Є. В. Крикавський, О. Є. Шандрівська. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023.
20. Levchenko, I., Dmytriiev, I. (ред.) *Strategic-Oriented Management of the Transport Industry: Logistics Approaches, Innovative Solutions and Management Models* — Харків : Technology Center PC, 2025.
21. Тюріна, Н. М. *Логістика : навчальний посібник* / Н. М. Тюріна. — Київ : Центр навчальної літератури, 2019.
22. Фінансова звітність ФОП Оборонков А.І.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Витяг з реєстру платників єдиного податку

21.04.2016 року № 1622253407908 580-35

**ВИТЯГ  
З РЕЄСТРУ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ**

Код ЄДРПОУ/реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта\* 2588309813

(Для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовились від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це контролюючий орган і мають відмітку у паспорті).

Найменування суб'єкта господарювання або прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи – підприємця  
ОБОРОНКОВ АНАТОЛІЙ ІВАНОВИЧ

Податкова адреса суб'єкта господарювання:  
УКРАЇНА, 29009, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ПРОВ. БІЛГОРОДСЬКИЙ, 1

Місце провадження господарської діяльності:  
м. Хмельницький, ринок "Берізка", к. 11

Дата обрання або переходу на спрощену систему оподаткування: 01.01.2012 року

Група та ставка платника єдиного податку: 2 група

20 відсотків до розміру мінімальної заробітної плати  із реєстрацією ПДВ  
або  
 ставка у відсотках до доходу X без реєстрації ПДВ

Перелік видів господарської діяльності першої та другої груп згідно з КВЕД ДК 009:2010 (КВЕД-2005)

Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД
47.75	Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах
47.89	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами

Дата формування витягу 21.04.2016 року

Найменування контролюючого органу, що видав витяг  
**2225 ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М.ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ДФС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Дата видачі витягу 21.04.2016 року

Примітка.  
Витяг є чинним до внесення змін до Реєстру. Якщо до Реєстру внесені зміни щодо відомостей, які зазначені у витягу, витяг втрачає чинність.

Заступник начальника  
ДПН у м.Хмельницькому



**ПРОЦЮК Т.М.**  
(прізвище, ініціали)

інспектор Мисан О.В.

## Виписка з єдиного державного реєстру юридичних осіб



**ВИПИСКА**  
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,  
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

**ФІЗИЧНА ОСОБА - ПІДПРИЄМЕЦЬ**  
**ОБОРОНКОВ АНАТОЛІЙ ІВАНОВИЧ**

*Регістраційний номер облікової картки платника податків, або серія та номер паспорта:*  
2588309813

*Місцезнаходження фізичної особи - підприємця:*  
Україна, 29009, Хмельницька обл., місто Хмельницький, ПРОВУЛОК  
ВІЛГОРОДСЬКИЙ, будинок 1

*Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-  
підприємців та громадських формувань:*  
14.02.2022, 2006730010005019033

*Прізвища, імена, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені фізичної  
особи - підприємця без довіреності, у тому числі підписувати договори, дані про наявність  
обмежень щодо представництва від імені фізичної особи - підприємця:*  
Відомості відсутні

*Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром  
юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними  
системами державних органів:*  
04.01.2008, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

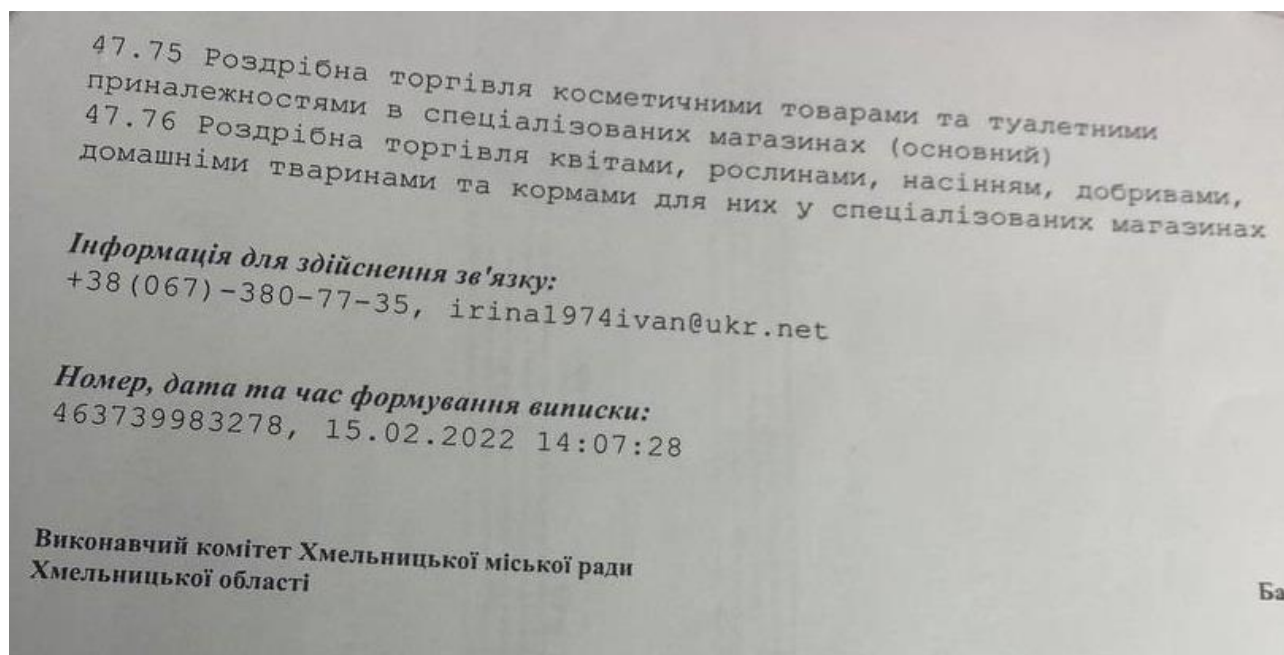
23.10.1996, 904, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ (М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ), 44070171, (дані про взяття на облік  
як платника податків)

07.11.1996, 11678, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ (М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ), 44070171, 5, (дані про взяття на  
облік як платника єдиного внеску)

*Запис про припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця або  
підприємницьку діяльність фізичної особи - підприємця припинено:*  
Відомості відсутні

*Види економічної діяльності:*

## Інформація про напрями діяльності ФОП



## Звіт про фінансові результати

## Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Відбір:

	Обсяги реалізації					
	Кількість тов.	Собівартість	На суму	Націнка реалізована	% націнки	
<b>Товари</b>	40251,000	3650805,12	5250114,56	1601564,00	30,5%	

## Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Відбір:

	Обсяги реалізації					
	Кількість тов.	Собівартість	На суму	Націнка реалізована	% націнки	
<b>Товари</b>	35387,000	3449235,12	4906735,00	1450423,00	29,6%	

## Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Відбір:

	Обсяги реалізації					
	Кількість тов.	Собівартість	На суму	Націнка реалізована	% націнки	
<b>Товари</b>	32457,000	3348675,12	4753678,00	1401253,00	29,5%	

## Витрати на виробництво, матеріали і ПММ

Витрати на виробництво, матеріали і ПММ			
Рік	Стаття витрат	Сума витрат (тис. грн)	
2022	1. Сировина і матеріали	2521	
2022	2. Паливо і енергія	55	
2022	Зарплата	690	
2022	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	9	
2022	Адміністративні	51	
2022	Витрати на збут	24	
2022	Матеріальні витрати	3350	
2023	1. Сировина і матеріали	2581,5	
2023	2. Паливо і енергія	35	
2023	Зарплата	740	
2023	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	10	
2023	Адміністративні	63	
2023	Витрати на збут	20,5	
2023	Матеріальні витрати	3450	
2024	1. Сировина і матеріали	2720	
2024	2. Паливо і енергія	45	
2024	Зарплата	770	
2024	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	20	
2024	Адміністративні	70	
2024	Витрати на збут	24,5	
2024	Матеріальні витрати	3650	

## Додатки Ж

## Загальні витрати на виробництво продукції

Загальні витрати на виробництво продукції (тис. грн)					
Рік	Загальні витрати	Темп зростання, %			
2022	3350	–			
2023	3450	103			
2024	3650	105,8			

## Додатки Е

## Калькуляція собівартості окремих виробів

Калькуляції собівартості окремих виробів					
Рік	Витратомісткість на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн				
2022	0,71				
2023	0,7				
2024	0,7				



## Склад фонду оплати праці

Довідка №1 (склад фонду оплати праці)				
Рік	Посада	Кількість осіб	Середньорічна заробітна плата (грн/особу)	Загальний фонд оплати праці (тис. грн)
2022	Працівник	1	240000	240
2022	Робітник	3	150000	450
<b>Разом</b>	–	4	–	690
2023	Працівник	1	250000	250
2023	Робітник	3	160000	480
<b>Разом</b>	–	4	–	730
2024	Працівник	1	260000	260
2024	Робітник	3	170000	510
<b>Разом</b>	–	4	–	770

## Рух основних фондів

Рух основних фондів (ф. №11 – ОФ), 2022–2024

Показник	Одиниця	2022	2023	2024
Середньорічна вартість основних фондів на початок року	тис. грн	150	160	165
Надходження основних фондів	тис. грн	20	10	20
Вибуття основних фондів	тис. грн	10	5	5
Амортизація / знос	тис. грн	0	0	0
Середньорічна вартість основних фондів на кінець року	тис. грн	160	165	180