

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОХАНЧУК Мирослава Віталіївна

УДК: 658.7:005.21(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування та реалізація стратегії управління логістичними процесами
в умовах розвитку ТОВ «Компанія «РУДЕН»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Логістика»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

СКИДАН Олег Васильович

Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Коханчук М. В. Формування та реалізація стратегії управління логістичними процесами в умовах розвитку ТОВ «Компанія «РУДЕН». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Логістика». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління логістичними процесами підприємства. Проаналізовано особливості організації логістичних процесів та ефективність системи управління логістикою ТОВ «Компанія «РУДЕН»». Проведено оцінювання ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства та визначено основні проблеми логістичної діяльності. Розроблено стратегічні заходи щодо вдосконалення управління логістичними процесами, оптимізації логістичних потоків та впровадження сучасних логістичних рішень.

Ключові слова: логістика, логістичні процеси, логістична стратегія, управління, логістичні потоки, логістичні рішення, діджиталізація.

SUMMARY

Kokhanchuk M. V. Formation and implementation of a strategy for managing logistics processes in the context of the development of LLC «Company «RUDEN». – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the bachelor's degree in the specialty 073 «Management» Educational and Professional Program «Logistics». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work investigated the theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of the strategy for managing the logistics processes of the enterprise. The features of the organization of logistics processes and the efficiency of the logistics management system of LLC «Company «RUDEN»» were analyzed. The efficiency of the implementation of the logistics strategy of the enterprise was assessed and the main problems of the development of logistics activities were identified. Strategic measures were developed to improve the management of logistics processes, optimize logistics flows and implement modern logistics solutions.

Keywords: logistics, logistics processes, logistics strategy, management, logistics flows, logistics solutions, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та значення логістичних процесів у системі управління підприємством	7
1.2. Сучасні підходи до формування стратегії управління логістичними процесами та оцінки її ефективності	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ «РУДЕН».....	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	12
2.2. Аналіз логістичних процесів та системи управління логістикою підприємства	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ «РУДЕН»	22
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління логістичними процесами підприємства.....	22
3.2. Оптимізація логістичних потоків та впровадження сучасних логістичних рішень	24
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективно управління логістичними процесами є однією з основних передумов забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Рациональна організація процесів постачання, транспортування, складування та збуту продукції дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів і покращити якість обслуговування споживачів. Актуальність теми обумовлена необхідністю формування та реалізації ефективної стратегії управління логістичними процесами, впровадження сучасних інформаційних технологій та вдосконалення логістичної діяльності підприємств в умовах розвитку ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління логістичними процесами, оптимізації логістичних витрат та підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад логістичного менеджменту зробили В. Аулін, О. Бездітко, О. Безсмертна, О. Гармаш, О. Дейнека, Г. Карпенко, В. Ковшик, С. Крюковська, С. Лавриненко, І. Лотиш, І. Луценко та інші дослідники. У їх працях ґрунтовно розглянуто сутність логістичних процесів як інтегрованої системи матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, визначено ключові підходи до формування логістичних стратегій підприємств, а також розкрито інструментарій оцінювання ефективності логістичних систем. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання практичної адаптації методичних підходів до оцінювання ефективності логістичних процесів в умовах нестабільного ринкового середовища, зростання витрат на логістику та необхідності цифрової трансформації підприємств. Це зумовлює актуальність подальших досліджень у напрямі вдосконалення інструментів аналізу, контролю та оптимізації логістичної діяльності підприємств.

Мета та завдання дослідження. *Метою* дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії управління логістичними процесами ТОВ «Компанія «РУДЕН»». Для досягнення мети сформовано наступні *завдання*:

- дослідити сутність та значення логістичних процесів у системі управління підприємством;
- розглянути теоретико-методичні підходи до формування стратегії управління логістичними процесами;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Компанія «РУДЕН»»;
- провести аналіз логістичних процесів та системи управління логістикою підприємства;
- оцінити ефективність реалізації логістичної стратегії та визначити проблеми розвитку підприємства;
- розробити стратегічні заходи щодо вдосконалення управління логістичними процесами підприємства;
- обґрунтувати напрями оптимізації логістичних потоків та впровадження сучасних логістичних рішень.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес управління логістичними процесами ТОВ «Компанія «РУДЕН»». *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління логістичними процесами ТОВ «Компанія «РУДЕН»».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод *аналізу і синтезу* застосовано для дослідження теоретичних засад управління логістичними процесами підприємства; *порівняльний* метод – для оцінювання показників логістичної діяльності; *статистичний* метод – для аналізу фінансово-економічних показників підприємства; *графічний і табличний* методи – для наочного відображення результатів дослідження; метод *узагальнення* – для формування

висновків та розробки напрямів удосконалення стратегії управління логістичними процесами підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань логістичної діяльності підприємства; навчальні та наукові видання, фахові публікації в періодичних джерелах і мережі Інтернет, що висвітлюють досліджувану проблематику; а також внутрішня документація ТОВ «Компанія «РУДЕН»» за 2023–2025 рр. та офіційні матеріали з вебсайту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління логістичними процесами підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані для оптимізації логістичних потоків, підвищення ефективності логістичної діяльності та покращення якості логістичного сервісу ТОВ «Компанія «РУДЕН»» та інших підприємств досліджуваної сфери.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Гойко М., Коханчук М. Менеджмент логістичних процесів на підприємстві: активізація систем виробництва та збуту як стратегічні пріоритети сучасного бізнесу. *Наукові читання – 2026*: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-практичної конф. (14 квіт. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С. 154–156.

2. Коханчук М. Логістичні процеси в системі управління підприємством: стратегічні орієнтації. *Фінансове забезпечення економіки*: збірник наук. праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної студ. конф. (27 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.95–97.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 34 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 29 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення логістичних процесів у системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, глобалізації економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів ефективне управління підприємством неможливе без належної організації логістичних процесів. Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні раціонального руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності діяльності та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Особливого значення набуває інтеграція логістичних процесів у загальну систему управління підприємством, оскільки від ефективності планування, організації та контролю логістичних операцій залежить своєчасність постачання ресурсів, безперервність виробництва, якість обслуговування споживачів і рівень прибутковості бізнесу [2; 27, с. 153]. В умовах економічної нестабільності, порушення ланцюгів постачання та посилення конкуренції підприємства змушені шукати нові підходи до управління логістичною діяльністю з метою забезпечення стійкого розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища [16].

Логістичні процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на організацію руху ресурсів від постачальника до кінцевого споживача [11; 16; 24]. Їх основною метою є забезпечення своєчасного постачання продукції необхідної якості у потрібному обсязі при мінімальних витратах. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє підприємствам скорочувати витрати, прискорювати оборотність капіталу та підвищувати рівень обслуговування споживачів (табл.1.1).

Основні логістичні процеси у системі управління підприємством

Логістичний процес	Характеристика	Значення для підприємства
Постачання	Організація закупівлі та доставки ресурсів	Забезпечення безперервності виробництва
Виробнича логістика	Управління рухом матеріалів у процесі виробництва	Скорочення виробничих витрат
Складування	Зберігання та обробка матеріалів і продукції	Оптимізація запасів
Транспортування	Переміщення ресурсів і готової продукції	Своєчасна доставка продукції
Управління запасами	Контроль обсягів ресурсів та готової продукції	Мінімізація витрат на зберігання
Збутова логістика	Організація реалізації та доставки продукції споживачам	Підвищення рівня обслуговування клієнтів
Інформаційна логістика	Управління інформаційними потоками підприємства	Підвищення ефективності управління

Джерело: сформовано автором на основі досліджених джерел [3; 5; 28].

Аналіз наведених логістичних процесів свідчить, що всі елементи логістичної системи є взаємопов'язаними та мають комплексний вплив на результати діяльності підприємства. Одним із найважливіших процесів є постачання, оскільки своєчасне забезпечення ресурсами визначає безперервність виробничої діяльності. Виробнича логістика сприяє раціональному використанню ресурсів та скороченню витрат у процесі виготовлення продукції [7, с. 20; 22].

Суттєве значення для підприємства мають процеси складування та управління запасами, які дозволяють підтримувати оптимальний рівень ресурсів і готової продукції. Водночас транспортування та збутова логістика забезпечують своєчасну доставку продукції споживачам і підвищують рівень логістичного сервісу. Особливу роль у сучасних умовах відіграє інформаційна логістика, яка забезпечує координацію всіх логістичних процесів та дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Використання сучасних інформаційних систем сприяє автоматизації логістичних операцій та підвищенню ефективності управління підприємством [19; 25].

Відтак, ефективне управління логістичними процесами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку

сучасного підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу логістика набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на всіх етапах створення та реалізації продукції. Формування дієвої стратегії управління логістичними процесами має ґрунтуватися на комплексній інтеграції логістичних операцій у загальну систему управління підприємством, впровадженні сучасних цифрових технологій, автоматизації процесів, використанні інноваційних логістичних рішень та орієнтації на потреби споживачів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, скороченню часу виконання операцій і покращенню якості логістичного сервісу.

1.2. Сучасні підходи до формування стратегії управління логістичними процесами та оцінки її ефективності

У сучасних умовах розвитку економіки стратегія управління логістичними процесами є елементом ефективної діяльності підприємства. Зростання конкуренції та розвиток інформаційних технологій обумовлюють необхідність удосконалення процесів постачання, виробництва, транспортування та збуту продукції. Ефективна логістична стратегія дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати якість обслуговування споживачів і забезпечувати стабільний розвиток.

У сучасній економічній літературі виділяють кілька основних підходів до формування стратегії управління логістичними процесами [6; 12; 20; 21]. Процесний підхід передбачає розгляд логістики як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективний рух ресурсів. Системний підхід базується на інтеграції постачання, виробництва, складування та збуту продукції в єдину логістичну систему. Водночас клієнтоорієнтований підхід спрямований на максимальне задоволення потреб споживачів та підвищення рівня логістичного сервісу. У сучасних умовах важливого значення набуває цифровий підхід до

управління логістичними процесами, який базується на використанні ERP-систем, автоматизації логістичних операцій та цифрового контролю матеріальних потоків.

Формування стратегії управління логістичними процесами повинно базуватися на інтеграції логістичних операцій, використанні сучасних технологій та врахуванні потреб споживачів. Ефективна логістична стратегія забезпечує оптимізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства та створює передумови для його стабільного розвитку.

Оцінювання ефективності стратегії управління логістичними процесами передбачає використання системи методів, показників та інструментів аналізу, які дозволяють визначити рівень результативності логістичних процесів, виявити проблемні аспекти та сформулювати напрями їх удосконалення. Комплексний підхід до оцінювання забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та оптимізацію діяльності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Методичні підходи до оцінювання ефективності
логістичної діяльності підприємства**

Методичний підхід	Характеристика	Основна мета застосування
Аналіз логістичних витрат	Оцінювання витрат на постачання, транспортування, складування та збут	Виявлення резервів скорочення витрат
KPI логістики	Система ключових показників ефективності логістичних процесів	Контроль результативності логістичної діяльності
ABC-аналіз	Класифікація запасів за рівнем їх важливості	Оптимізація управління запасами
XYZ-аналіз	Оцінювання стабільності попиту на продукцію	Підвищення точності планування
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін логістичної системи	Формування напрямів удосконалення
Benchmarking	Порівняння логістичних процесів із діяльністю провідних підприємств	Впровадження ефективного досвіду
ERP-системи	Автоматизація управління логістичними процесами	Підвищення ефективності управління

Джерело: сформовано автором на основі [6; 12; 20; 21; 34; 31].

Відтак, формування ефективної стратегії управління логістичними процесами підприємства є важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку в сучасних умовах

господарювання. Теоретичні засади управління логістикою базуються на комплексному підході до організації процесів постачання, виробництва, транспортування, складування та реалізації продукції. Ефективне управління логістичними процесами забезпечує узгодженість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, сприяє оптимізації витрат та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Таким чином, сучасні підходи до формування логістичної стратегії ґрунтуються на інтеграції логістичних операцій, використанні інформаційних технологій та орієнтації на потреби споживачів. Важливе значення для підприємств мають методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності, зокрема аналіз логістичних витрат, KPI, ABC- та XYZ-аналізи, benchmarking і використання ERP-систем. Їх застосування дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти логістичної системи, підвищувати ефективність управлінських рішень та забезпечувати раціональне використання ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ «РУДЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «РУДЕН» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, який здійснює діяльність на ринку виробництва та реалізації хлібобулочних і кондитерських виробів. Підприємство зареєстроване 31 березня 2016 р. та функціонує відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства: смт Черняхів Житомирської області, вул. Коростенська, 101 [32].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Компанія «РУДЕН» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (КВЕД 10.71) [32]. Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю продуктами харчування, кондитерськими виробами, а також окремі види діяльності, пов'язані з наданням в оренду майна та обладнання [32].

Діяльність підприємства спрямована на забезпечення споживачів якісною хлібобулочною та кондитерською продукцією, що відповідає сучасним вимогам ринку. Важливими завданнями підприємства є розширення асортименту продукції, підвищення ефективності виробничих процесів, удосконалення логістики постачання сировини та збуту готової продукції, а також зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку.

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку та контролює виконання поставлених завдань. У структурі підприємства доцільно виділити такі основні підрозділи: адміністративно-управлінський відділ; виробничий підрозділ; відділ постачання; відділ збуту та маркетингу; складське

господарство; транспортно-логістичний підрозділ; бухгалтерсько-фінансовий відділ; служба контролю якості [32].

Організаційна структура підприємства формується відповідно до особливостей його виробничої діяльності та включає управлінський, виробничий, постачальницький, збутовий і допоміжний підрозділи. Ефективна взаємодія між ними забезпечує безперервність виробничого процесу, своєчасне постачання ресурсів і реалізацію готової продукції.

В умовах зростання конкуренції на ринку харчової промисловості важливого значення для ТОВ «Компанія «РУДЕН» набуває вдосконалення системи управління логістичними процесами. Раціональна організація закупівель, складування, транспортування та збуту продукції сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування споживачів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Виробничий підрозділ відповідає за безпосереднє виготовлення продукції, контроль технологічних процесів та дотримання встановлених стандартів якості. Відділ постачання забезпечує підприємство необхідною сировиною, матеріалами та допоміжними ресурсами. Відділ збуту здійснює пошук клієнтів, укладання договорів та організацію реалізації готової продукції [32]. Складське господарство забезпечує приймання, зберігання та відвантаження продукції, а транспортно-логістичний підрозділ організовує доставку товарів до торговельних мереж і кінцевих споживачів [32].

Економічна діяльність підприємства характеризується системою фінансово-економічних показників, які відображають результати виробничої, збутової та господарської діяльності. Аналіз основних показників дозволяє оцінити рівень ефективності функціонування підприємства та визначити тенденції його розвитку (табл.2.1). Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ «Компанія «РУДЕН»» протягом 2023–2025 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 524,6 млн грн у 2023 р. до 653,2 млн грн у 2025 р., або на 24,0 %.

Така тенденція може бути наслідком зростання обсягів виробництва, розширення ринків збуту та підвищення ефективності системи реалізації продукції.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності
ТОВ «Компанія «РУДЕН»», 2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	524,6	587,4	653,2	124,0
Собівартість продукції, млн грн	421,8	468,3	516,7	122,0
Чистий прибуток, млн грн	32,5	38,9	45,6	140,0
Рентабельність діяльності, %	6,2	6,6	7,0	0,8 в.п.
Обсяг виробництва продукції, тис. т	18,4	19,7	21,1	114,0
Витрати на логістику, млн грн	28,3	31,1	34,5	121,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	398	411	423	106,0

Джерело: розраховано за даними [32].

Одночасно спостерігається зростання собівартості продукції з 421,8 млн грн до 516,7 млн грн, що становить 122,0 % від рівня 2023 р. Темп зростання собівартості є дещо нижчим за темп зростання доходу, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та підвищення результативності операційної діяльності підприємства.

Особливо позитивним є збільшення чистого прибутку на 40,0 % – з 32,5 млн грн до 45,6 млн грн. При цьому темпи приросту прибутку суттєво перевищують темпи зростання доходу, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та покращення загальної економічної результативності діяльності підприємства. Позитивна тенденція підтверджується і зростанням рівня рентабельності діяльності з 6,2 % до 7,0 %, тобто на 0,8 в.п. Незважаючи на відносно невисокий рівень рентабельності, характерний для підприємств харчової промисловості, її зростання свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства.

Важливим показником розвитку є збільшення обсягу виробництва продукції з 18,4 тис. т до 21,1 тис. т, або на 14,0 %. Проте темпи зростання доходу (24,0 %) перевищують темпи приросту фізичного обсягу виробництва

(14,0 %), що може бути пов'язано зі зміною асортиментної структури продукції, підвищенням відпускних цін або збільшенням частки продукції з вищою доданою вартістю.

Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період зросла на 6,0 %, тоді як обсяг виробництва збільшився на 14,0 %, а дохід – на 24,0 %. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання трудових ресурсів.

Разом з тим результати аналізу вказують на наявність певних резервів підвищення ефективності логістичних процесів. Зокрема, актуальними залишаються питання оптимізації транспортних маршрутів, автоматизації складських операцій, удосконалення управління запасами та цифровізації логістичних процесів. Реалізація зазначених заходів може сприяти подальшому скороченню логістичних витрат і підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «РУДЕН»».

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що у 2023–2025 рр. ТОВ «Компанія «РУДЕН»» демонструвало стабільне зростання виробничих та фінансових показників, а логістична система підприємства загалом функціонувала ефективно. Водночас для забезпечення довгострокових конкурентних переваг доцільним є подальше вдосконалення методичних інструментів оцінювання та управління логістичними процесами.

2.2. Аналіз логістичних процесів та системи управління логістикою підприємства

Логістична діяльність ТОВ «Компанія «РУДЕН» охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників сировини до кінцевих споживачів продукції.

Основними складовими логістичної системи підприємства є:

Закупівельна логістика – спрямована на забезпечення виробництва необхідною сировиною та матеріалами. Основними видами сировини є борошно, цукор, дріжджі, харчові добавки, пакувальні матеріали та інші компоненти. Важливим завданням є вибір надійних постачальників, забезпечення своєчасності поставок та мінімізація закупівельних витрат.

Виробнича логістика забезпечує раціональну організацію руху матеріальних потоків у межах виробничого процесу. Основними завданнями є безперебійне забезпечення виробництва ресурсами, скорочення виробничого циклу та підвищення продуктивності праці.

Складська логістика пов'язана з прийманням, зберіганням та підготовкою до відвантаження готової продукції. Оскільки хлібобулочні вироби мають обмежені строки реалізації, важливого значення набуває дотримання принципів оперативного управління запасами та мінімізація часу перебування продукції на складах.

Транспортна логістика забезпечує доставку готової продукції до торговельних точок та інших споживачів. Основними завданнями є оптимізація маршрутів перевезень, скорочення транспортних витрат та забезпечення своєчасності поставок.

Збутова логістика охоплює процеси реалізації готової продукції та обслуговування клієнтів. Її ефективність значною мірою впливає на обсяги продажів, рівень задоволеності споживачів та конкурентоспроможність підприємства.

На ТОВ «Компанія «РУДЕН»» логістичні процеси спрямовані на забезпечення безперервності виробництва та своєчасної доставки продукції до торговельних мереж і дистриб'юторів. Підприємство використовує складські приміщення та спеціалізований транспорт для перевезення продукції. Оцінювання показників логістичних процесів ТОВ «Компанія «РУДЕН»» дає змогу визначити рівень ефективності функціонування логістичної системи підприємства та встановити основні тенденції її розвитку (табл.2.2).

У 2023–2025 рр. спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції з 524,6 до 653,2 млн грн (+24,0 %), що свідчить про розширення ринкової присутності підприємства та збільшення обсягів збуту. Водночас витрати на логістику зросли з 28,3 до 34,5 млн грн (+21,0 %), тобто дещо повільніше, ніж доходи. З точки зору логістичного менеджменту це є позитивним сигналом, оскільки свідчить про відносне підвищення ефективності логістичної системи. Однак сам по собі цей факт не є достатнім для висновку про оптимальність логістичних процесів, оскільки не враховує структуру витрат та якість сервісу.

Таблиця 2.2

**Основні показники логістичних процесів
ТОВ «Компанія «РУДЕН»», 2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	524,6	587,4	653,2	124,0
Витрати на логістику, млн грн	28,3	31,1	34,5	121,0
Частка логістичних витрат у чистому доході, %	5,39	5,29	5,28	-0,11 в.п.
Дохід на 1 грн логістичних витрат, грн	18,54	18,89	18,93	102,1
Обсяг перевезення продукції, тис. т	17,2	18,5	19,8	115,1
Витрати на транспортування, млн грн	16,4	18,1	20,2	123,2
Середній термін доставки продукції, год.	10,6	9,8	9,1	85,8
Втрати продукції під час транспортування, %	2,4	2,1	1,8	75,0
Середній рівень запасів, т	780	815	860	110,3

Джерело: розраховано за даними [32].

Показник частки логістичних витрат у доході знизився з 5,39 % до 5,28 %. Формально це свідчить про покращення ефективності. Однак критичний аналіз показує, що зміна є мінімальною (лише 0,11 в.п.), тобто фактично рівень логістичної «витратності» залишається стабільним. Це означає, що підприємство поки що не досягло суттєвого технологічного або організаційного прориву в логістиці, а ефективність зростає радше пропорційно масштабуванню діяльності.

Дохід на 1 грн логістичних витрат зріс з 18,54 до 18,93 грн (+2,1 %). Це дуже помірна динаміка, яка свідчить про:

- низьку еластичність логістичної ефективності;

- відсутність різкого зниження витрат або суттєвого підвищення продуктивності логістики;
- переважання інтенсивного (масштабного), а не інноваційного розвитку.

Обсяг перевезень зріс на 15,1 % (17,2 → 19,8 тис. т), однак витрати на транспортування зросли швидше – на 23,2 % (16,4 → 20,2 млн грн). Це є негативним сигналом, який свідчить про зниження ефективності транспортної логістики. Розрахунок питомих витрат підтверджує проблему: 2023 р. $\approx 0,95$ тис. грн/т; 2025 р. $\approx 1,02$ тис. грн/т. Отже, перевезення стають дорожчими в розрахунку на одиницю продукції. Це може бути наслідком: нераціональної маршрутизації; низького рівня завантаження транспорту; зростання цін на паливо; недостатньої цифровізації транспортного планування. У контексті даного дослідження це є ключовим аргументом на користь впровадження сучасних методичних інструментів оптимізації перевезень (TMS, маршрутизація, KPI транспортної логістики).

Попри проблеми з витратами, якість логістичного сервісу покращується: середній термін доставки скоротився з 10,6 до 9,1 год (-14,2 %); втрати продукції зменшилися з 2,4 % до 1,8 % (-25 %). Вказане є важливим позитивним результатом і свідчить про: покращення організації доставки; підвищення контролю за вантажами; оптимізацію процесів транспортування. Водночас слід зазначити, що скорочення часу доставки могло бути досягнуте за рахунок зростання витрат, тобто ефективність покращилась не обов'язково через оптимізацію, а через інтенсифікацію ресурсів.

Середній рівень запасів зріс з 780 до 860 т (+10,3 %). У логістичному контексті це має подвійне значення: позитив – забезпечення стабільності постачання; зниження ризику дефіциту продукції; негатив – заморожування оборотного капіталу; зростання складських витрат; ризик втрат через специфіку харчової продукції (короткий термін придатності).

У цілому логістична система підприємства характеризується змішаною ефективністю:

- ✓ позитивні аспекти: зростання обсягів перевезень і реалізації; зменшення втрат продукції; скорочення часу доставки; стабільне підвищення доходів.
- ✓ проблемні аспекти: зростання питомих транспортних витрат; слабе покращення загальної логістичної ефективності; збільшення запасів; мінімальна динаміка ключових коефіцієнтів ефективності.

Отже, отримані результати свідчать, що існуюча система логістичних показників відображає переважно фінансовий результат, але недостатньо фіксує структурну ефективність логістичних процесів. Підприємство демонструє зростання масштабів діяльності, однак потребує подальшої оптимізації логістичної системи.

Система управління логістикою підприємства являє собою сукупність методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на координацію логістичних процесів. Ефективне управління логістикою забезпечує оптимізацію витрат, підвищення швидкості доставки продукції та покращення рівня обслуговування споживачів. На ТОВ «Компанія «РУДЕН»» управління логістикою здійснюється через координацію діяльності відділів постачання, складування, транспортування та збуту продукції. Підприємство використовує автоматизовані системи обліку запасів та контролю логістичних операцій (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності системи управління логістикою
ТОВ «Компанія «РУДЕН»**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %, в.п.
	2023	2024	2025	
Рівень виконання замовлень, %	91,5	93,2	95,1	3,6 в.п.
Частка своєчасних поставок, %	88,4	90,6	93,3	4,9 в.п.
Витрати на логістику, млн грн	28,3	31,1	34,5	121,0
Оборотність запасів, разів	7,2	7,6	8,1	112,5
Рівень логістичного сервісу, %	84,8	87,5	90,2	5,4 в.п.

Джерело: розраховано за даними [32].

Наведені дані свідчать про загальне підвищення ефективності системи управління логістикою, однак із низкою структурних дисбалансів. З одного боку, спостерігається покращення ключових сервісних показників: рівень

виконання замовлень зріс з 91,5 % до 95,1 %, своєчасність поставок — з 88,4 % до 93,3 %, а рівень логістичного сервісу – з 84,8 % до 90,2 %. Це свідчить про підвищення якості логістичного обслуговування та кращу координацію процесів постачання і доставки.

Також позитивною є динаміка оборотності запасів (7,2 → 8,1 разів), що вказує на більш ефективне використання складських ресурсів і скорочення «заморожування» капіталу в запасах. Водночас критичним моментом є зростання витрат на логістику з 28,3 до 34,5 млн грн (+21,0 %). Незважаючи на покращення сервісу, витратність системи зростає, що свідчить про часткове досягнення результатів не за рахунок оптимізації, а через збільшення ресурсного забезпечення.

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку, у діяльності ТОВ «Компанія «РУДЕН»» існують певні проблеми, які впливають на ефективність реалізації логістичної стратегії та загальні результати діяльності підприємства. Основними проблемами є зростання логістичних витрат, нестабільність цін на паливе та сировину, а також необхідність модернізації транспортної та складської інфраструктури. Додатковими проблемами є складність прогнозування попиту на продукцію та сезонні коливання обсягів реалізації (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Основні проблеми розвитку ТОВ «Компанія «РУДЕН»

Проблема	Характеристика впливу
Зростання транспортних витрат	Підвищення собівартості продукції
Коливання цін на сировину	Ускладнення планування витрат
Зношеність частини транспортного парку	Збільшення витрат на ремонт
Висока конкуренція на ринку	Необхідність постійного вдосконалення продукції
Зростання вартості енергоносіїв	Підвищення виробничих та логістичних витрат

Джерело: сформовано на основі [32].

Аналіз проблем розвитку підприємства свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи логістичного управління, оптимізації витрат та впровадження сучасних технологій управління логістичними

процесами. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Отже, аналіз системи управління логістичними процесами ТОВ «Компанія «РУДЕН»» свідчить про достатньо ефективну організацію логістичної діяльності підприємства. Підприємство забезпечує стабільне функціонування процесів постачання, транспортування, складування та реалізації продукції, що позитивно впливає на результати господарської діяльності та рівень обслуговування споживачів. Проведене дослідження показало позитивну динаміку основних показників логістичної діяльності, зокрема зростання рівня виконання замовлень, скорочення термінів доставки продукції та підвищення ефективності системи збуту. Водночас у діяльності підприємства залишаються проблеми, пов'язані зі зростанням логістичних витрат, сезонністю попиту та необхідністю модернізації транспортної й складської інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ «РУДЕН»

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління логістичними процесами підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління логістичними процесами є однією з основних передумов забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває раціональна організація процесів постачання, транспортування, складування та реалізації продукції. Від ефективності логістичного управління залежить рівень витрат підприємства, швидкість виконання замовлень та якість обслуговування споживачів.

На ТОВ «Компанія «РУДЕН»» удосконалення управління логістичними процесами повинно бути спрямоване на оптимізацію логістичних витрат, автоматизацію логістичних операцій, модернізацію транспортної та складської інфраструктури, а також підвищення рівня логістичного сервісу. Реалізація стратегічних заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку (табл.3.1).

Автоматизація логістичних процесів на ТОВ «Компанія «РУДЕН»» передбачає впровадження сучасних цифрових систем управління логістикою, які забезпечують автоматизацію процесів постачання, транспортування, складування та реалізації продукції. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить підприємству оперативно контролювати рух матеріальних потоків, координувати логістичні операції та забезпечувати більш ефективне управління ресурсами підприємства. Впровадження автоматизованих систем управління сприятиме скороченню часу на обробку інформації, підвищенню точності планування поставок та зменшенню кількості помилок у процесі

виконання логістичних операцій. Автоматизація дозволить оперативно аналізувати рівень запасів, контролювати виконання замовлень та своєчасно реагувати на зміни попиту на продукцію. Використання сучасних цифрових систем також сприятиме покращенню взаємодії між структурними підрозділами підприємства, підвищенню ефективності управлінських рішень та оптимізації логістичних витрат. У результаті реалізація цього заходу забезпечить підвищення оперативності управління логістичними процесами та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Стратегічні заходи щодо вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Компанія «РУДЕН»

Стратегічний захід	Характеристика заходу	Очікуваний результат
Автоматизація логістичних процесів	Впровадження сучасних цифрових систем управління логістикою	Підвищення оперативності управління
Оптимізація транспортної логістики	Раціоналізація маршрутів перевезень та використання GPS-моніторингу	Скорочення транспортних витрат
Удосконалення управління запасами	Використання сучасних методів прогнозування попиту	Зменшення надлишкових запасів
Модернізація складської інфраструктури	Оновлення холодильного та складського обладнання	Скорочення втрат продукції
Розвиток системи логістичного сервісу	Покращення взаємодії з клієнтами та партнерами	Підвищення рівня обслуговування

Джерело: власні дослідження.

Удосконалення управління запасами на ТОВ «Компанія «РУДЕН»» передбачає використання сучасних методів прогнозування попиту та планування запасів продукції. Реалізація цього заходу дозволить підприємству більш точно визначати потребу у сировині та готовій продукції, уникати накопичення надлишкових запасів і забезпечувати безперервність виробничого процесу. Крім того, ефективне управління запасами сприятиме скороченню витрат на зберігання продукції та підвищенню оборотності ресурсів підприємства.

Модернізація складської інфраструктури передбачає оновлення холодильного та складського обладнання, удосконалення умов зберігання продукції та оптимізацію складських процесів. Для ТОВ «Компанія «РУДЕН»»

це дозволить скоротити втрати продукції під час зберігання, покращити якість продукції та підвищити ефективність використання складських площ. Оновлення складської інфраструктури також сприятиме прискоренню процесів приймання та відвантаження продукції.

Розвиток системи логістичного сервісу спрямований на покращення взаємодії з клієнтами та партнерами підприємства. Реалізація цього напрямку дозволить забезпечити більш якісне обслуговування споживачів, своєчасне виконання замовлень та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Крім того, удосконалення логістичного сервісу сприятиме зміцненню ділових відносин із партнерами та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.2. Оптимізація логістичних потоків та впровадження сучасних логістичних рішень

У контексті даного дослідження пропонується проєкт впровадження сучасної логістичної стратегії ТОВ «Компанія «РУДЕН», спрямований на комплексну оптимізацію логістичних потоків, підвищення ефективності операційної діяльності та зниження питомих логістичних витрат. Необхідність реалізації такого проєкту обґрунтовується результатами аналізу діяльності підприємства за 2023–2025 рр., які засвідчили зростання витрат на логістику на 21,0 % при відносно незначному підвищенні ефективності використання логістичних ресурсів. Це свідчить про наявність резервів оптимізації, насамперед у транспортній та складській логістиці.

Запропонована стратегія базується на інтеграції цифрових технологій управління логістикою, автоматизації ключових процесів, удосконаленні системи управління запасами та модернізації каналів збуту. Особливу увагу приділено переходу від фрагментарного управління логістикою до інтегрованої логістичної системи, що дозволяє забезпечити безперервність матеріальних та інформаційних потоків. *Метою логістичної стратегії є підвищення ефективності функціонування підприємства через оптимізацію логістичних процесів і посилення ринкових позицій (рис. 3.1).*

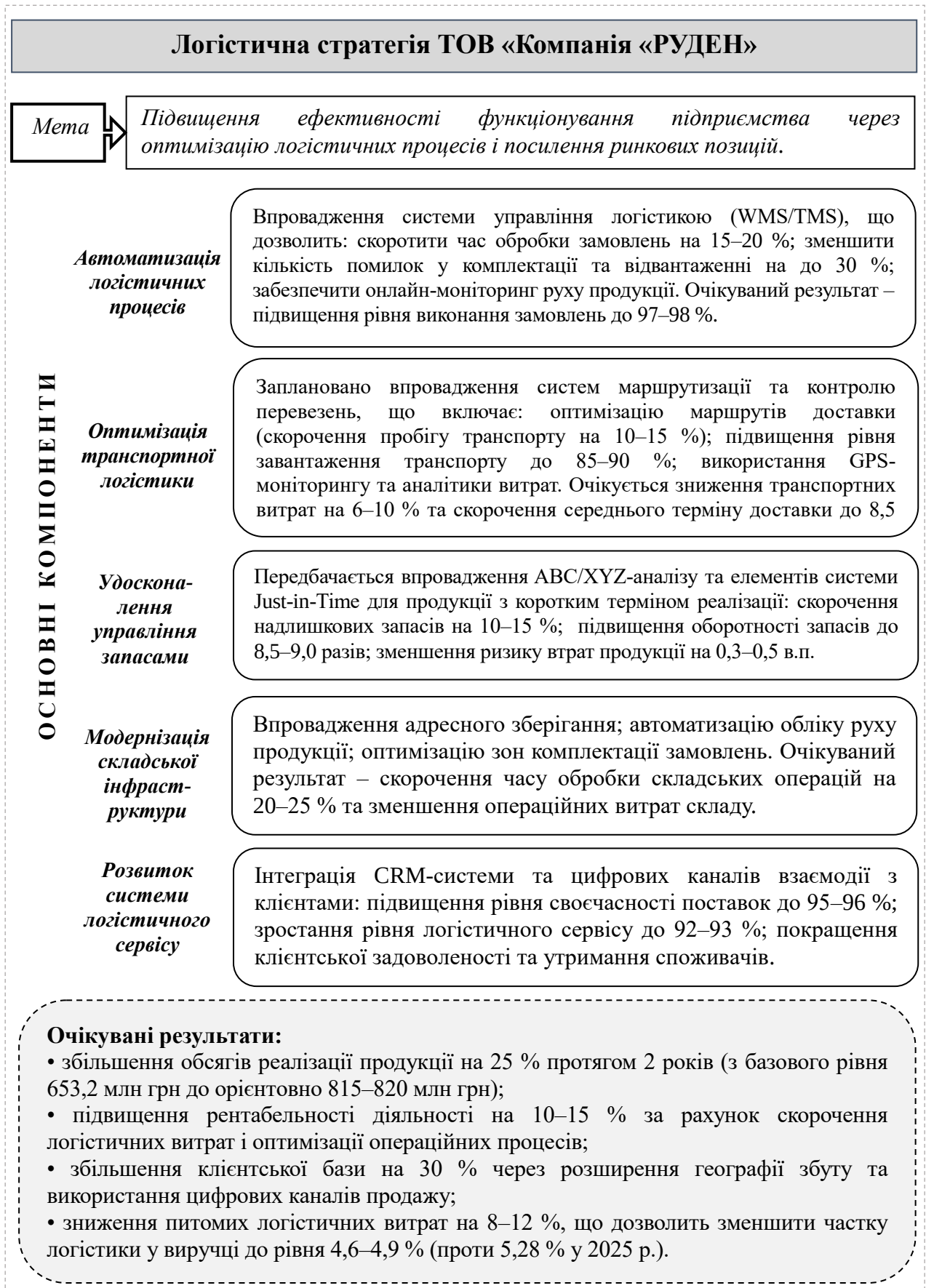


Рис. 3.1. Логістична стратегія ТОВ «Компанія «РУДЕН»

Джерело: власні дослідження.

Основні компоненти логістичної стратегії:

1. *Автоматизація логістичних процесів.* Передбачається впровадження системи управління логістикою (WMS/TMS), що дозволить: скоротити час обробки замовлень на 15–20 %; зменшити кількість помилок у комплектації та відвантаженні на до 30 %; забезпечити онлайн-моніторинг руху продукції. Очікуваний результат – підвищення рівня виконання замовлень до 97–98 %.

2. *Оптимізація транспортної логістики.* Заплановано впровадження систем маршрутизації та контролю перевезень, що включає: оптимізацію маршрутів доставки (скорочення пробігу транспорту на 10–15 %); підвищення рівня завантаження транспорту до 85–90 %; використання GPS-моніторингу та аналітики витрат. Очікується зниження транспортних витрат на 6–10 % та скорочення середнього терміну доставки до 8,5 год.

3. *Удосконалення управління запасами.* Передбачається впровадження ABC/XYZ-аналізу та елементів системи Just-in-Time для продукції з коротким терміном реалізації: скорочення надлишкових запасів на 10–15 %; підвищення оборотності запасів до 8,5–9,0 разів; зменшення ризику втрат продукції на 0,3–0,5 в.п.

4. *Модернізація складської інфраструктури,* яка передбачає: впровадження адресного зберігання; автоматизацію обліку руху продукції; оптимізацію зон комплектації замовлень. Очікуваний результат – скорочення часу обробки складських операцій на 20–25 % та зменшення операційних витрат складу.

5. *Розвиток системи логістичного сервісу.* Передбачає інтеграцію CRM-системи та цифрових каналів взаємодії з клієнтами: підвищення рівня своєчасності поставок до 95–96 %; зростання рівня логістичного сервісу до 92–93 %; покращення клієнтської задоволеності та утримання споживачів.

Відтак, реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати інтегровану, технологічно орієнтовану логістичну систему підприємства, яка забезпечить:

- збільшення обсягів реалізації продукції на 25 % протягом 2 років (з базового рівня 653,2 млн грн до орієнтовно 815–820 млн грн);
- підвищення рентабельності діяльності на 10–15 % за рахунок скорочення логістичних витрат і оптимізації операційних процесів;
- збільшення клієнтської бази на 30 % через розширення географії збуту та використання цифрових каналів продажу;
- зниження питомих логістичних витрат на 8–12 %, що дозволить зменшити частку логістики у виручці до рівня 4,6–4,9 % (проти 5,28 % у 2025 р.).

Таким чином, впровадження сучасної логістичної стратегії забезпечить перехід ТОВ «Компанія «РУДЕН»» від традиційної моделі управління логістикою до інтегрованої цифрової логістичної системи, що створить довгострокові конкурентні переваги та підвищить ефективність функціонування підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

1. Ефективне управління логістичними процесами є однією з основних передумов забезпечення стабільного функціонування та розвитку сучасного підприємства. В умовах посилення конкуренції, розвитку ринкових відносин і зростання вимог споживачів логістика відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної організації процесів постачання, виробництва, транспортування, складування та реалізації продукції. Раціональне управління логістичними потоками дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, прискорювати рух матеріальних ресурсів, підвищувати рівень логістичного сервісу та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

2. Логістичні процеси являють собою систему взаємопов'язаних операцій, спрямованих на забезпечення ефективного руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача. Встановлено, що сучасні підходи до формування стратегії управління логістичними процесами базуються на інтеграції логістичних операцій, використанні інформаційних технологій та орієнтації на потреби споживачів.

3. Проведений аналіз логістичних процесів ТОВ «Компанія «РУДЕН» за 2023–2025 рр. засвідчує, що підприємство функціонує в умовах загального зростання масштабів діяльності та поступового підвищення ефективності окремих елементів логістичної системи. Зокрема, спостерігається збільшення чистого доходу на 24,0 %, зростання обсягів перевезень на 15,1 %, скорочення термінів доставки на 14,2 % та зменшення втрат продукції на 25 %, що в сукупності характеризує позитивну динаміку розвитку логістичного сервісу та підвищення його якості.

4. Критичний аналіз показників виявляє, що підвищення ефективності має переважно екстенсивний характер, оскільки супроводжується зростанням логістичних витрат на 21,0 % та транспортних витрат на 23,2 %, а також збільшенням рівня запасів на 10,3 %. Це свідчить про недостатню оптимізацію логістичних потоків і наявність структурних дисбалансів у транспортній та

складській підсистемах. Отже, існуюча логістична система забезпечує стабільне функціонування підприємства, однак потребує подальшої цифровізації та підвищення ресурсної ефективності.

5. Запропонована логістична стратегія базується на комплексному підході до трансформації логістичної діяльності підприємства, що охоплює автоматизацію ключових процесів (WMS/TMS), оптимізацію транспортної логістики, удосконалення управління запасами із застосуванням ABC/XYZ-аналізу та елементів Just-in-Time, модернізацію складської інфраструктури, а також розвиток системи логістичного сервісу на основі цифрових CRM-рішень.

6. Очікувані результати впровадження розроблених заходів свідчать про їх високу практичну доцільність і економічну ефективність. Зокрема, прогнозується збільшення обсягів реалізації продукції на 25 %, підвищення рентабельності діяльності на 10–15 %, розширення клієнтської бази на 30 %, а також зниження питомих логістичних витрат на 8–12 %, що забезпечить зменшення їх частки у виручці до 4,6–4,9 %. Окремо слід відзначити покращення якісних параметрів логістичної діяльності, зокрема підвищення своєчасності поставок до 95–96 % та рівня логістичного сервісу до 92–93 %.

Отже, реалізація запропонованої логістичної стратегії дозволить забезпечити комплексну оптимізацію логістичних потоків підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку. У стратегічній перспективі це забезпечить перехід ТОВ «Компанія «РУДЕН» від традиційної моделі управління логістикою до сучасної інтегрованої цифрової логістичної системи, що є ключовою умовою підвищення ефективності та сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аулін В.В. Інноваційні рішення в складській логістиці. *Економічні науки*. 2024. № 10(41). С. 150–156. URL: https://mariea.kntu.kr.ua/pdf/10%2841%29_I/29.pd (дата звернення: 12.05.2026).
2. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9>. (дата звернення: 12.05.2026).
3. Бездітко О. Є., Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49) с. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-402>.
4. Безсмертна О. В., Боковець В. В. Складська логістика України під час війни. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 128–134. URL: https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Bokovets_Article.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
5. Коваленко Д. В. Оцінка ефективності збутової політики підприємств АПК. Київ: НУБіП, 2022. 216 с.
6. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С. 22–24.
7. Коломицева О. В., Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 18–21.
8. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М.Ф. Проєктний підхід в удосконаленні бізнес-менеджменту. *Наукові перспективи*. 2024. №1(43). С. 496–502. DOI:10.32702/2306-6814.2024.2.51.

9. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19.

10. Крюковська С. О., Жарська І. О. Проблеми та перспективи автоматизації складів у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://surl.li/iqruiB> (дата звернення: 12.05.2026).

11. Кузнецова І.О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 136–149.

12. Курінна І. Г., Рябик Г. Є. Удосконалення системи управління збутовою і асортиментною політикою торговельних підприємств : монографія. Дніпро: Університет імені А. Нобеля, 2021. 196 с.

13. Лавриненко С., Зелінська А., Тарасович Л., Білич В. Цифровізація та прозорість: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9>

14. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-3

15. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.

16. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Логістика 4.0 як основа цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.215>

17. Луценко І.С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430–435.

18. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 65–71.

19. Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122.

20. Молнар О., Калинич П., Сегедій В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 54–59.

21. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. № 1. С. 120–125.

22. Ніколайчук А. М. Логістичні аспекти збутової політики підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 256 с.

23. Петренко О. Г. Роль збуту в управлінні підприємствами середнього бізнесу. Київ: КНЕУ, 2023. 276 с.

24. Примак Т. О. Цифрові трансформації збутової діяльності. Київ: НАН України, 2023. 240 с.

25. Присяжнюк О. Ф., Кравчук І. І., Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Сер.: економіка та управління. 2024. Вип. 1(10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>. (дата звернення: 12.05.2026).

26. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Проектне управління як основа електронної комерції та біржової торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.26>.

27. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 151–154.

28. Сохецька А.В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 288–292.

29. Тарасович Л. В., Грищенко І.Р., Силантьєв В.К. Маркетингова логістика в період війни: локальний і глобальний виміри. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю, м. Полтава, 27 жов. 2022. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 248–250.

30. Тарасович Л., Будяківський І. Аналіз динаміки обсягів реалізації послуг у сфері автомобільної логістики вантажоперевезень. *Механізми управління розвитком територій*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 26 жов. 2023 р. Житомир: Поліський університет. 2023. С. 56–57.

31. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720 – 730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730).

32. Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «РУДЕН»» : офіційний сайт : <https://www.poshuk.com/40387758>. (дата звернення: 12.05.2026).

33. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>.

34. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. *Волинський національний університет імені Лесі Українки*. 2021. 126 с.

35. SMART Management of Small Businesses: Synergy of Marketing, Logistics and Digital Technologies: monography / Tarasovych L.V., Bezditko O.E., Budnik O.M. [et al.]; edited by L. V. Tarasovych. Kyiv: SBA Print, 2026. 164 p.

36. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. London: Pearson, 2023. 496 p.

37. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson, 2022. 354 p.
38. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23–28.
39. Les A. V., Rashchenko A. V., Tarasenko Yu. M. Quality management in healthcare Modern engineering and innovative technologies. Karlsruhe, Germany. 2021. Issue 18. Part 3. P. 56–61.
40. Zinovchuk V., Zaburanna L., Tarasovych L., Budnik O. Marketing Convergence of the Modern Business Processes. *Азросвіт*. 2024. №3. С. 15–20. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.3.15.