МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____2026 р.

Зав. кафедри: к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕРОЙ» М. БІЛА ЦЕРКВА КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, 42-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
БАС Юлія Анатоліївна

Керівник: к.е.н., доцент
ЧУКІНА Іванна Валеріївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні основи та зміст логістичної діяльності підприємства 12

1.2. Механізм реалізації логістичних процесів у системі управління підприємством 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕРОЙ» М. БІЛА ЦЕРКВА

2.1. Дослідження організаційних та економічно-господарських процесів ТОВ «Лерой» 26

2.2. Оцінка системи менеджменту логістичної діяльності ТОВ «Лерой» 34

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка та впровадження інноваційних заходів у логістичну діяльність ТОВ «Лерой» 45

3.2. Розрахунок економічного ефекту від пропонованих новацій у системі менеджменту логістичних процесів 55

ВИСНОВКИ 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ВСТУП

Актуальність роботи. Актуальність управління системою логістичної діяльності в сучасних умовах обумовлена критичною необхідністю адаптації вітчизняних підприємств до стрімких змін ринкового середовища та глобальних викликів. За таких умов ефективний логістичний менеджмент стає визначальним фактором виживання, оскільки він дозволяє не лише мінімізувати витрати, що зазвичай складають значну частку в собівартості продукції, а й забезпечити високу швидкість реагування на запити споживачів. В умовах економічної нестабільності, трансформації транспортних шляхів та цифровізації бізнес-процесів традиційні підходи до управління потоками втрачають свою дієвість. Саме тому пошук нових інструментів оптимізації, впровадження інноваційних технологій та системна інтеграція всіх ланок логістичного ланцюга – від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачу – є стратегічно важливим завданням. Раціоналізація логістичної системи дозволяє підприємству вивільнити дефіцитні фінансові ресурси, підвищити рівень сервісу та сформувати стійкі конкурентні переваги, що і підтверджує своєчасність та практичну значущість обраного напряму дослідження.

Необхідність поглибленого та системного вивчення зазначених проблем, а також їх важливість для сучасної практики зумовили вибір теми дослідження, визначили його цільову спрямованість, ключові завдання, а також окреслили об’єкт і предмет кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням логістичного менеджменту присвячено чимало досліджень. Окремі аспекти реалізації процесів логістики та їх удосконалення ґрунтовно розглядаються у наукових працях таких провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, як: Балабанова Л.В., Германчук А.М. [3], Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. [10], Євтушенко Г.В. [16], Кальченко А.Г. [18], Кірсанова В.В. [19], Сумська Г.В. [31], Чорнописька

Н.В. [33], Чукіна І.В. [21; 34], Окландер М.А. [24], Бауерсокс Д., Клосс Д., Купер М. [37], Крістофер М. [38], Глейснер Г., Фемерлінг Дж. [40], Вотерс Д., Райнслер С. [48] та інших.

Водночас низка проблем, пов'язаних із трансформацією логістичних систем та впровадженням інноваційних методів управління логістичними потоками, все ще залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребує додаткового дослідження питання оптимізації логістичної діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища та розробки дієвих механізмів підвищення її ефективності. Саме ці аспекти обумовили вибір теми, а також сформували мету та ключові завдання дослідження.

Метою роботи є аналіз управлінських процесів у системі логістичної діяльності ТОВ «Лерой» м. Біла Церква та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення для підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення підприємству конкурентних переваг на ринку.

У відповідності до поставленої мети було визначено основні **завдання дослідження:**

– розкрити теоретичні основи та сутність логістичної діяльності в системі сучасного менеджменту;

– провести комплексний аналіз економіко-господарської діяльності ТОВ «Лерой» м. Біла Церква та виявити основні тенденції його розвитку;

– розробити інноваційні заходи щодо вдосконалення логістичної системи ТОВ «Лерой», розрахувати прогнозний економічний ефект від впровадження запропонованих новацій та оцінити їх вплив на результативність роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємств виробничої сфери та сукупність матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечують його функціонування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів

та організаційних засад до управління процесами логістичної діяльності на підприємстві.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Лерой», юридична адреса: м. Біла Церква, площа Торгова, будинок 10, 205А.

Методи дослідження. Методичну базу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили комплексно розглянути питання логістичного менеджменту. Зокрема, у роботі використано методи теоретичного аналізу та синтезу для дослідження концептуальних засад управління логістичною діяльністю підприємства, а також структурно-логічний метод для систематизації методичних принципів її організації. Економіко-статистичний метод застосовано для оцінки тенденцій розвитку логістичної системи, а метод стратегічного аналізу дозволив ґрунтовно дослідити середовище логістичної діяльності підприємства. Для наочного представлення отриманих результатів використано графічний метод, тоді як метод прогнозування став основою для розробки проєкту оптимізації логістичних процесів та розрахунку його майбутньої ефективності.

Інформаційний базис дослідження становлять показники фінансової та управлінської звітності ТОВ «Лерой» м. Біла Церква, результати авторських аналітичних спостережень, актуальні статистичні дані з Інтернет-джерел, а також фундаментальні напрацювання, викладені у наукових публікаціях, фахових періодичних виданнях та спеціалізованій навчальній літературі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Лерой» м. Біла Церква. Самостійну цінність мають запропоновані заходи щодо оптимізації матеріальних потоків та впровадження інноваційних інструментів у систему менеджменту, що дасть підприємству скоротити операційні витрати, зменшити логістичний цикл та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Результати дослідження можуть бути впроваджені в

практичну діяльність ТОВ «Лерой» м. Біла Церква для зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення фінансової стійкості в умовах мінливого ринкового середовища.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, сформульовано мету й завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет та методологічний апарат.

Основна частина роботи присвячена теоретичному аналізу логістичної діяльності, дослідженню економічно-господарських процесів ТОВ «Лерой» м. Біла Церква та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві. У висновках систематизовано результати дослідження та сформульовано пропозиції щодо вдосконалення менеджменту логістичних процесів.

Робота містить 67 сторінок, з них: 55 основного тексту, 14 рисунків, 20 таблиць, 1 формула. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

Апробація матеріалів дослідження. Результати проведеного дослідження, основні теоретичні положення та практичні рекомендації були представлені та обговорені на науково-практичних конференціях, які проводилися на факультеті менеджменту у 2025-2026 рр. та в університеті, а також враховані при підготовці наукових публікацій: 1) Бас Ю.А. Тенденції розвитку туризму у світі та в Україні. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С. 19-20; 2) Бас Ю.А. Особливості розвитку «зелених екологічних маршрутів». Дослідження у сфері геодезії і землеустрою: теорія та практика: матер. Всеукр. наук.-практ. Інтер.- конф., 20-21 травня 2025 р.. Умань. УНУ, 2025. С. 113-119.

РОЗДІЛ 1.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні основи та зміст логістичної діяльності підприємства

Теоретичний базис логістики пройшов тривалий шлях формування, трансформувавшись із прикладного інструменту військового забезпечення у фундаментальну концепцію сучасного бізнес-менеджменту. Розуміння змісту логістичної діяльності вимагає ретроспективного аналізу її розвитку та дослідження наукових підходів до визначення цієї категорії.

Історично термін «логістика» має два основних корені. Перший пов’язаний із Давньою Грецією (грец. *logistikos*), що означало «мистецтво обчислення» або «вміння міркувати». Другий корінь – військовий. У Візантійській імперії за часів імператора Лева VI логістику описували як систему постачання армії, розподілу продовольства та управління переміщенням військ.

До середини XX ст. логістика розвивалася переважно як військова дисципліна. Значний поштовх її розвитку дала Друга світова війна, коли американські війська продемонстрували зразкову координацію постачання техніки та боєприпасів через океан, що згодом стало фундаментом для впровадження логістичних принципів у цивільну економіку.

Перехід логістики у сферу бізнесу відбувався поступово, що дозволяє виділити наступні ключові етапи її еволюції:

1. Дологістичний період (до 1950-х рр.) – функції транспортування та складування розглядалися як окремі, не пов’язані між собою види діяльності. Управління було фрагментарним;

2. Період фізичного розподілу (1950-ті – 1970-ті рр.) – початок інтеграції складського господарства та транспортування. Виникла концепція «загальних витрат»;

3. Період інтеграції (1980-ті – 1990-ті рр.) – об'єднання інтересів виробництва, закупівлі та збуту в єдину систему всередині підприємства. Розвиток ІТ-технологій;

4. Період управління ланцюгами постачання (з 2000-х рр. по теперішній час) – вихід логістики за межі однієї фірми. Створення глобальних мереж, де конкуренція відбувається не між окремими компаніями, а між їхніми ланцюгами постачання [7, с. 35].

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування змісту логістики. Для систематизації теоретичних поглядів доцільно розглянути визначення провідних організацій та вчених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Компаративний аналіз наукових підходів до визначення терміна «логістика»*

Автор	Визначення (сутність терміна)	Ключовий акцент
Балабанова Л.В., Германчук А.М. [3]	Управління всіма видами діяльності щодо переміщення товарів і послуг у межах маркетингового каналу для задоволення потреб споживачів.	Маркетингова орієнтація та ефективність каналів розподілу.
Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. [10]	Форма управління, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів щодо просування товарів.	Узгодженість дій внутрішніх підрозділів.
Окландер М.А. [24]	Наука про оптимізацію потокових процесів у складних системах, що базується на інтеграції та синергії.	Науковий підхід та системна інтеграція.
Сумська Г.В. [31]	Процес управління фазами матеріального потоку та його координація для досягнення високого сервісу за мінімальних витрат.	Координація фаз та якість обслуговування.
Бауерсокс Д., Клосс Д., Купер М. [37]	Процес управління стратегічним розміщенням запасів (сировини, готової продукції) з мінімальними витратами.	Мінімізація загальних витрат та розміщення запасів.
Крістофер М. [38]	Стратегічне управління закупівлями, переміщенням та зберіганням матеріалів та готового інвентарю.	Стратегічне управління мережею постачання.
Глейснер Г., Фемерлінг Дж. [40]	Частина управління ланцюгом постачання, що планує та контролює потік і зберігання товарів, послуг та інформації.	Ефективність контролю від точки витоку до споживача.

Вотерс Д., Райнслер С. [48]	Системна інтеграція планування та контролю матеріальних та інформаційних потоків у межах підприємства та між партнерами.	Інформаційно-контрольна функція та партнерська координація.

**Джерело: складено автором на основі аналізу праць [3; 10; 24; 31; 37; 38; 40;48].*

Зміст логістичної діяльності полягає в управлінні трьома взаємопов'язаними потоками: матеріальним (сировина, деталі, готова продукція); інформаційним (супровідна документація, дані про замовлення); фінансовим (розрахунки з постачальниками, рух коштів).

1. Матеріальний потік: фізичне втілення продукту. Він охоплює весь шлях трансформації: від видобутку сировини до рук кінцевого споживача, зокрема:

– управління запасами: головне завдання – знайти баланс. забагато товару на складі – це «заморожені» гроші; замало– ризик зупинки виробництва або втрати клієнта;

– транспортування та склад: оптимізація маршрутів для зменшення витрат і забезпечення цілісності вантажу;

– реверсивна логістика: потік не завжди односторонній. Повернення браку або тари – це теж частина матеріального управління.

2. Інформаційний потік. Інформація має випереджати матеріальний потік або супроводжувати його в реальному часі. Без даних матеріальний потік стає некерованим хаосом. Тому варто проводити заходи з:

– прогнозування: аналіз даних про попит дозволяє зрозуміти, скільки сировини замовити завтра;

– моніторингу: сучасна логістика неможлива без GPS-трекінгу та систем ERP/WMS, які дозволяють бачити статус замовлення в будь-яку секунду;

– документообігу: перехід на електронний документообіг пришвидшує проходження митниці та приймання товару на складах.

3. Фінансовий потік – рух грошових коштів, що забезпечує життєздатність ланцюга постачання. Логістика прагне пришвидшити обіг капіталу за рахунок:

– оптимізації розрахунків. Вибір між передоплатою, післяплатою або факторингом впливає на стійкість підприємства.

– контролю витрат. Логіст рахує не лише вартість палива, а й вартість володіння запасами та адміністративні витрати.

– розподілу прибутку. Чітке розуміння того, яка ланка ланцюга додає найбільшу вартість, а яка є менш ефективною.

Основу логістичної діяльності підприємства складають такі функціональні області, як логістика закупівель (забезпечення ресурсами), виробнича логістика (управління всередині цехів), логістика розподілу (збут готової продукції) та реверсивна логістика (управління поверненнями та відходами) [18, с. 56].

Отже, логістика пройшла еволюційний шлях від військового забезпечення до інтегрованої концепції управління бізнес-процесами.

Сучасний зміст логістичної діяльності підприємства полягає в системній оптимізації матеріальних та інформаційних потоків, що дозволяє досягати стратегічних переваг через мінімізацію витрат та максимізацію клієнтського сервісу.

Глибоке розуміння змісту логістичної діяльності вимагає ретельного аналізу її ролі в сучасній структурі підприємства, де вона виконує функцію «горизонтального» управління, долаючи традиційні бар’єри між функціональними підрозділами. Це дозволяє синхронізувати темпи виробництва із запитами ринку, мінімізувати часові розриви та оптимізувати використання ресурсів.

Реалізація логістичної діяльності на теоретичному рівні базується на фундаментальному принципі системної інтеграції. Згідно з цим підходом, логістика впроваджується не як автономна адміністративна одиниця чи окрема операційна функція, а як наскрізний бізнес-процес, що пронизує всі ієрархічні рівні управління підприємством – від стратегічного планування до операційного виконання.

Системна інтеграція менеджменту в межах логістичного підходу передбачає (рис. 1.1):

– функціональну конвергенцію: об'єднання зусиль відділів закупівель, виробництва та збуту в єдиний збутовий ланцюг;

– інформаційну прозорість: створення єдиного інформаційного простору, де дані про рух товарів доступні в режимі реального часу, що критично важливо для прийняття управлінських рішень;

– оптимізацію загальних витрат: перехід від мінімізації витрат в окремих ланках (наприклад, лише на транспорт) до пошуку глобального оптимуму для всієї системи.

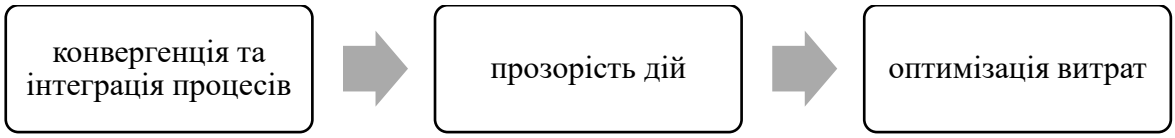


Рис. 1.1. Інтеграція логістичних процесів у систему менеджменту*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Таким чином, логістика стає своєрідною «кровоносною системою» організації, яка не лише фізично переміщує ресурси, а й забезпечує адаптивність бізнесу до мінливих умов зовнішнього середовища, трансформуючи логістичні потужності у стійку конкурентну перевагу. Це означає, що логістика впроваджується не як окрема функція, а як наскрізний процес, що пронизує всі рівні управління підприємством.

Механізм теоретичної реалізації логістики включає три основні рівні: стратегічний, тактичний та операційний (рис. 1.2).

На стратегічному рівні проводиться розробка логістичної стратегії, що узгоджується з місією підприємства. На цьому етапі приймаються рішення про конфігурацію логістичної мережі, вибір між власною логістикою та передачею функцій посередникам.

Тактичний рівень передбачає формування оптимальних схем взаємодії між підрозділами. Реалізується через встановлення нормативів запасів, вибір видів транспорту та проектування складських потужностей.

У процесі реалізації операційного рівня проводиться щоденне управління потоками, яке реалізується через виконання конкретних логістичних операцій: приймання замовлень, комплектація партій, маршрутизація та диспетчеризація.

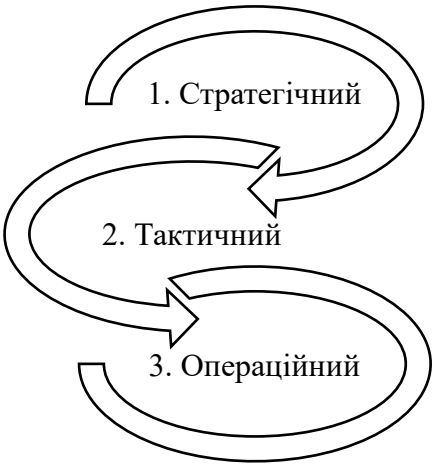


Рис. 1.2 Механізм теоретичної реалізації логістики*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Теоретична реалізація логістики опирається на концепцію «Lean Production» (ощадливе виробництво) та систему «Just-in-Time» (точно в термін), які передбачають повне усунення втрат та постачання ресурсів саме тоді, коли вони необхідні.

Теоретичне значення логістики полягає в її здатності трансформувати окремі операції в інтегровану систему. Основні аспекти впливу логістики на ефективність суб'єкта господарювання наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Роль та значення логістичної діяльності в управлінні підприємством*

Аспект значення	Зміст та вплив на діяльність підприємства	Кінцевий результат
Економічний	Оптимізація витрат на транспортування, складування та управління запасами. Зменшення капіталу, залишеного у надлишкових ресурсах.	Зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності.
Сервісний (Маркетинговий)	Гарантія виконання замовлення за принципом «7R». Забезпечення швидкості, точності та надійності доставки.	Зростання лояльності клієнтів та розширення частки ринку.

Стратегічний	Створення гнучких ланцюгів постачання, здатних адаптуватися до змін попиту або кризових ситуацій.	Підвищення стійкості підприємства до ринкових коливань.
Управлінський (Координаційний)	Узгодження дій відділів закупівлі, виробництва та збуту. Усунення інформаційних розривів.	Синергетичний ефект від взаємодії всіх підрозділів.
Технологічний	Впровадження інноваційних систем (WMS, TMS, ERP) та автоматизація рутинних операцій.	Підвищення продуктивності праці та мінімізація людського фактора.

**Джерело: складено автором на основі аналізу праць [16; 23; 30].*

Загалом, слід зазначити, що значення логістики в сучасній економіці виходить далеко за межі звичайного транспортування товарів. Її роль можна класифікувати за кількома напрямами (табл. 1.2):

– економічне значення: логістика є потужним важелем зниження собівартості продукції. оскільки витрати на логістику можуть складати від 10% до 30% у структурі ціни товару, їх оптимізація безпосередньо впливає на прибутковість;

– маркетингове значення: логістика забезпечує високий рівень клієнтського сервісу. швидкість доставки, відсутність помилок у замовленнях та можливість відстеження вантажу стають ключовими факторами лояльності споживачів;

– стратегічне значення (конкурентна перевага): в умовах, коли технології виробництва у конкурентів стають ідентичними, логістика стає основним способом виділитися на ринку за рахунок гнучкості та адаптивності ланцюгів постачання;

– синергетичне значення: завдяки координації дій постачальників, виробників та дистриб'юторів досягається ефект, коли загальний результат діяльності ланцюга постачання перевищує суму результатів окремих його учасників.

Таким чином, теоретична реалізація логістики – це перехід від управління окремими операціями до управління цілісними бізнес-процесами. Значення логістики полягає у створенні «часової та просторової цінності» товару, що є фундаментом стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Логістична діяльність підприємства є складним багаторівневим процесом, що має глибоке історичне коріння та динамічний характер розвитку. Вона базується на системному підході до управління матеріальними та супутніми потоками. Як свідчать результати аналізу значень логістики (табл. 1.2), вона виступає не лише інструментом економії, а й стратегічним активом, що формує конкурентну позицію підприємства через високу якість сервісу та оптимізацію ресурсів.

1.2. Механізм реалізації логістичних процесів у системі управління підприємством

Логістичний механізм – це сукупність методів, інструментів, правових норм та організаційних структур, які забезпечують безперебійний рух потоків [13, с. 28]. У системі управління він виконує роль інтегратора, що з'єднує закупівлі, виробництво та збут в єдину цілісну систему.

Для ефективної реалізації логістичних процесів на підприємстві системі менеджменту необхідно задіяти чотири основні блоки:

– організаційний: створення спеціальних підрозділів (відділів логістики), визначення ієрархії та зон відповідальності;

– технологічний: використання технічних засобів (транспорт, склади, автоматизовані лінії) для фізичного переміщення вантажів;

– економічний: система бюджетування, ціноутворення, оцінка логістичних витрат та KPI (ключових показників ефективності);

– інформаційно-аналітичний: впровадження програмних рішень (ERP, CRM, WMS) для прийняття управлінських рішень на основі даних.

Разом з тим, варто зазначити, що логістичний механізм працює через послідовне виконання етапів:

1. Планування – визначення потреби в ресурсах на основі прогнозів збуту;

2. Організація – вибір постачальників, каналів розподілу та видів транспорту;

3. Мотивація – створення системи стимулів для персоналу та партнерів для дотримання термінів і якості;

4. Контроль – моніторинг відхилень фактичних показників від планових (наприклад, за формулою загальних логістичних витрат):

$$TC = T + FW + VW + S + L + I, \qquad 1.2$$

де TC – загальні витрати, T – транспорт, FW/VW – складські витрати, S – вартість дефіциту, L – логістичне адміністрування, I – витрати на утримання запасів.

Механізм реалізації логістики дозволяє підприємству перейти від фрагментарного управління окремими операціями до цілісного управління ланцюгом постачання. Це мінімізує витрати (за рахунок методів EOQ/JIT) та максимізує клієнтський сервіс (через контроль ключових показників процесу), створюючи стійку конкурентну перевагу.

Структура реалізації логістичних процесів у системі управління (табл. 1.3) демонструє перехід логістики від ресурсної бази (склади/машини) до інтелектуального управління.

Таблиця 1.3.

Механізм реалізації логістичних процесів у системі управління*

Етап	Зміст процесу управління	Методи та інструменти реалізації	Ключові показники процесу
1. Планування та проєктування	Визначення цілей, прогнозування попиту, моделювання мереж постачання.	Стратегічне моделювання, прогнозування продажів.	Точність прогнозу, тривалість логістичного циклу.
2. Організація потоків	Вибір постачальників, закупівля сировини, координація транспорту.	Make or Buy (аутсорсинг чи власні ресурси), тендери.	Частка логістичних витрат у собівартості.
3. Управління запасами	Оптимізація обсягів продукції на складах, запобігання дефіциту.	ABC-XYZ аналіз, модель EOQ (оптимальне замовлення), JIT (Точно в термін).	Оборотність запасів, рівень дефіциту (Out-of-Stock).
4. Оперативне виконання	Складування, пакування, вантажопереробка та доставка.	WMS (системи управління складом), TMS (управління транспортом).	Коефіцієнт завантаження транспорту, швидкість обробки замовлення.
5. Контроль та моніторинг	Відстеження вантажів у реальному часі, аудит витрат.	GPS-трекінг, Електронний документообіг (ЕДО), ERP-системи.	OTIF (Вчасно та в повному обсязі), кількість помилок у документах.
6. Оптимізація (Адаптація)	Усунення втрат, реінжиніринг процесів під зміни ринку.	Концепція Lean (Бережлива логістика), аналіз загальних витрат (TC).	Рентабельність логістичної системи, ROI (повернення інвестицій).

**Джерело: складено автором на основі аналізу праць [11; 21].*

Ефективність функціонування сучасного підприємства безпосередньо залежить від якості механізму реалізації логістичних процесів, який

представлено у табл. 1.3. Даний механізм не є статичним набором функцій, а є динамічною системою, де кожен етап управлінського циклу підкріплений конкретним інструментарієм та метриками оцінки.

Аналізуючи табл. 1.3 слід зазначити, що на етапі планування та організації головна увага приділяється стратегічній відповідності логістики цілям бізнесу. Використання підходу «Make or Buy» дозволяє менеджменту чітко визначити, які компетенції варто розвивати всередині підприємству, а які — передати спеціалізованим операторам для зниження частки логістичних витрат у собівартості.

Центральною ланкою механізму є управління запасами. Застосування комбінованого ABC-XYZ аналізу у поєднанні з моделлю EOQ дозволяє розв’язати класичну дилему логістики: мінімізацію витрат на зберігання при одночасному забезпеченні високого рівня наявності товару. Впровадження концепції Just-in-Time (Точно в термін) стає інструментом вивільнення обігових коштів, що відображається у зростанні показника оборотності запасів.

Технологічна складова, що реалізується через системи WMS та TMS, забезпечує прозорість операційного виконання. Це дозволяє не лише пришвидшити обробку замовлень, а й максимально завантажити транспортні та складські потужності, мінімізуючи «порожні» пробіги та простої.

Контроль та моніторинг у сучасній системі управління базуються на концепції інтегрованого показника OTIF (On-Time In-Full). Він слугує індикатором синхронізації всіх потоків: матеріального (наявність товару), інформаційного (точність даних) та сервісного (доставка вчасно).

Завершальним етапом механізму є постійна оптимізація на основі принципів Lean (бережливого управління). Це забезпечує адаптивність підприємства до ринкових коливань та дозволяє трансформувати логістичну систему з центру витрат на стратегічне джерело конкурентних переваг. Таким

чином, представлений у таблиці механізм забезпечує замкнений цикл управління,

де кожен результат стає основою для наступного циклу планування.

Ефективна реалізація процесів дозволяє підприємству досягти «логістичного міксу» (7R): потрібний продукт, потрібної якості, у потрібній кількості, у потрібний час, у потрібному місці, потрібному споживачеві з мінімальними витратами.

Важливо підкреслити, що логістичний механізм не працює ізольовано. Він має «точки дотику» з: маркетингом – логістика забезпечує наявність товару там, де маркетинг створив попит; фінансами – логістика впливає на оборотність капіталу та ліквідність та виробництвом – забезпечує ритмічність подачі сировини, мінімізуючи простої. Залежно від цього механізм реалізації логістики в сучасних умовах трансформується з допоміжної функції у стратегічну перевагу, дозволяючи підприємству бути адаптивним до змін ринку.

Особливістю логістичного механізму є його роль «мосту» між різними підрозділами підприємства. Взаємодія відділу логістики з іншими структурами представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Інтеграція логістики у систему господарсько-економічних зв'язків підприємства*

Напрям інтеграції	Підрозділи-партнери	Суть інтеграційної ролі логістики	Очікуваний результат
Планування	Маркетинг, продажі	Узгодження прогнозів збуту з реальними потужностями складів.	Відсутність дефіциту та надлишків.
Виробництво	Виробничий відділ	Забезпечення ритмічної подачі сировини та вивезення готової продукції.	Скорочення виробничого циклу.
Фінанси	Бухгалтерія, фінанси	Синхронізація оплат і графіків поставок для оптимізації грошових потоків.	Максимальна оборотність капіталу.
Сервіс	Клієнтський відділ	Виконання замовлень згідно з обіцяними термінами та якістю.	Висока лояльність клієнтів (NPS).
Правовий супровід	Юридичний відділ	Контроль документації, претензійна робота з перевізниками.	Мінімізація правових ризиків.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Реалізація логістичного механізму базується на використанні класичного циклу управління, адаптованого під специфіку потокових процесів (рис. 1.3):

1. Логістичне планування. Це стратегічний етап, де на основі прогнозування попиту (розрахунок необхідних обсягів ресурсів); проєктування мереж (визначення кількості та розташування складів, вибір оптимальних логістичних каналів) та розробки стандартів сервісу (встановлення нормативів часу доставки та допустимого рівня браку) визначаються цілі логістичної системи.



Рис. 1.3. Схема реалізації логістичного механізму на принципах класичного менеджменту*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

2. Оперативне управління та координація. На цьому етапі відбувається безпосередній вплив на об’єкти логістики: управління закупівлями (вибір постачальників, переговори щодо умов поставок та контроль вхідного потоку сировини), диспетчеризація (оперативний розподіл транспортних засобів та завдань для складського персоналу в режимі реального часу), усунення «вузьких місць» (швидке реагування на «збої» в роботі (затримки на кордоні, поломки транспорту, дефіцит на складі).

3. Моніторинг та аналітичний контроль. Управління неможливе без зворотного зв’язку. Процес контролю включає: аудит логістичних витрат

(порівняння фактичних витрат із бюджетом), контроль якості логістичного сервісу (оцінка точності виконання замовлень та термінів доставки), інвентаризацію (постійний контроль за станом матеріального потоку на кожному етапі трансформації).

4. Оптимізація та адаптація. Це процес вдосконалення системи на основі отриманих даних: реінжиніринг бізнес-процесів (заміна застарілих схем доставки на більш ефективні, упровадження бережливої логістики (виявлення та усунення втрат (зайвих переміщень, надлишкових запасів, непотрібного пакування).

Особливістю сучасного управління є перехід від керування окремими операціями до управління ланцюгами постачань (SCM) [25, с. 16]. Це означає, що логістичні процеси підприємства розглядаються не як внутрішня справа підприємству, а як частина великого механізму, що включає постачальників ваших постачальників та споживачів ваших споживачів.

На рис. 1.4 відображено ключові аспекти управління логістичними процесами, які формують базові засади логістики.

Час	•Скорочення логістичного циклу (від замовлення до отримання грошей).
Витрати	•Мінімізація сукупних витрат при збереженні рівня якості
Адаптивність	•Здатність системи швидко змінювати обсяги або напрямки потоків у відповідь на запити ринку

Рис. 1.4. Базові аспекти управління логістичними процесами*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Для забезпечення ефективності управлінських процесів у логістиці використовується низка специфічних методів, які дозволяють оптимізувати витрати та підвищити якість сервісу.

У табл. 1.5 структуровано методи логістичного управління. Така таблична компіляція дозволяє швидко порівняти інструменти за їхньою суттю, особливостями класифікації та очікуваним результатом. Використання цих

інструментів дозволяє автоматизувати процес прийняття рішень. Наприклад, комбінація ABC-XYZ аналізу дає менеджеру чітку матрицю дій: для позицій AX – жорсткий контроль і JIT-поставки, а для CZ – створення страхового запасу один раз на довгий період. Це перетворює логістику з інтуїтивного процесу на математично обґрунтовану систему управління, де ресурси розподіляються максимально ефективно.

Таблиця 1.5.

Специфічні методи забезпечення ефективності логістичних процесів*

Метод управління	Сутність та принцип дії	Класифікація / Рівні	Очікуваний результат
ABC-аналіз	Пріоритезація ресурсів на основі принципу Парето (20/80).	A: цінні (20% асорт., 80% прибутку); B: середні (30% асорт., 15% прибутку); C: малоцінні (50% асорт., 5% прибутку).	Оптимізація зусиль менеджменту; фокус на найбільш прибуткових позиціях.
XYZ-аналіз	Класифікація ресурсів за рівнем попиту та прогнозованості.	X: стабільний попит; Y: сезонний/мінливий попит; Z: непередбачуваний попит.	Підвищення точності планування та вибір стратегії поповнення запасів.
Just-in-Time (JIT)	Концепція «точно в термін» –постачання ресурсів у момент потреби.	–	Повна ліквідація втрат, мінімізація складських запасів, вивільнення обігових коштів.
Модель EOQ	Розрахунок економічно обґрунтованого розміру замовлення.	Баланс між витратами на зберігання та витратами на виконання замовлення.	Оптимізація витрат на закупівлю та утримання складських одиниць.
Make or Buy	Рішення про самостійне виконання функцій або передачу на аутсорсинг.	Вибір між власним автопарком/складом та послугами 3PL-провайдерів.	Зниження логістичних витрат; зосередження підприємства на основній діяльності.

**Джерело: складено автором на основі аналізу праць [11; 20].*

Механізм реалізації логістичних процесів у системі управління підприємством – це живий цикл, що поєднує: процеси: планування, виконання, контроль та оптимізацію; інструменти: методи ABC, JIT, EOQ для прийняття рішень; метрики (KPI): для об’єктивної оцінки успіху. Такий підхід дозволяє

трансформувати логістику з витратної частини бізнесу на потужний інструмент створення доданої вартості.

Отже, механізм реалізації логістичних процесів перетворює управління на математично обґрунтовану систему, де кожне рішення спрямоване на підвищення загальної рентабельності підприємства.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕРОЙ» М. БІЛА ЦЕРКВА

2.1. Дослідження організаційних та економічно-господарських процесів ТОВ «Лерой»

ТОВ «Лерой», яке знаходиться у м. Білі Церква – це сучасне м'ясопереробне підприємство, що демонструє стабільні темпи зростання та входить до переліку найбільш перспективних суб'єктів господарювання у харчовій галузі України. Висока конкурентоспроможність підприємства забезпечується впровадженням інноваційних технологій та суворим дотриманням стандартів якості. Продукція реалізується під ТМ «Маршалок».

Географія діяльності підприємства зосереджена в межах Київської та сусідніх областей. Це дозволяє реалізувати стратегію щоденного постачання свіжої продукції безпосередньо до місць збуту, мінімізуючи логістичний ланцюг постачання та реалізації продукції. Виробнича інфраструктура підприємства має багатопрофільну структуру, що дозволяє диверсифікувати асортимент продукції.

Таблиця 2.1.

Виробнича структура та потужностей ТОВ «Лерой» м. Біла Церква*

Складова виробництва	Характеристика / Кількість	Річна потужність, тонн	Складова виробництва
М'ясопереробний напрям	10 спеціалізованих цехів	324	м'ясопереробний напрям
Сироваріння	1 молокопереробний цех	30	сироваріння
Напівфабрикати	1 цех із виготовлення замороженої продукції	25	напівфабрикати
Кондитерський напрям	1 цех із виробництва солодощів	12	кондитерський напрям
Заготівельна база	Мережа центрів прийому молока та м'яса	—	заготівельна база

***Джерело: побудовано автором аналізу аналітичної документації [1; 15].*

Слід зауважити, що продукція ТОВ «Лерой» відповідає вимогам міжнародних стандартів, що підтверджено сертифікатами: ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001 [12; 13; 14] та ДСТУ ISO 14001:2015 [29].

Економічна ефективність підприємства ґрунтується на концепції «від виробника до споживача». Контроль якості починається на етапі відбору сировини у виробника. Ключові етапи технологічного ланцюга (рис. 2.1) включають:

1. Приймання сировини: функціонування власних приймальних пунктів;

2. Підтримка температурного режиму: миттєве охолодження м’яса до 3 °С, що гарантує збереження природних властивостей;

3. Лабораторний контроль: проведення експрес-тестів безпосередньо перед транспортуванням;

4. Логістика: перевезення виключно у спеціалізованих рефрижераторах;

5. Контроль за продукцією у точках збуту. Проводиться з метою підтримання рівня бренду.

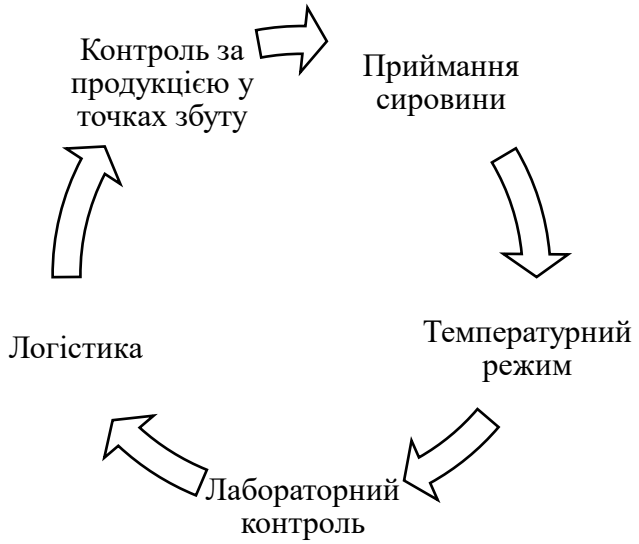


Рис. 2.1. Логістика технологічного ланцюга ТОВ «Лерой»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Завдяки технологічній гнучкості, ТОВ «Лерой» є одним із небагатьох підприємств, здатних випускати продукцію за індивідуальними рецептурами

замовників, адаптуючи склад інгредієнтів під специфічні потреби регіональних ринків. Високі стандарти якості продукції підтверджені понад 30 вітчизняними та міжнародними нагородами.

Таблиця 2.2.

Позиціонування ТОВ «Лерой» на ринку України*

Показник	Значення
Рейтинг	Входить до ТОП-25 провідних підприємств галузі
Ринкова частка групи лідерів	25 компаній (включаючи «Лерой») виробляють 84% продукції України
Конкурентна перевага	Можливість виготовлення продукції під індивідуальні замовлення

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

У табл. 2.3 подано результати оцінки конкурентних позицій ТОВ «Лерой» у порівнянні з основними учасниками м’ясопереробного ринку України.

Таблиця 2.3.

Розподіл часток ринку між основними виробниками м’ясної продукції України, станом на 01.12.2025 р.**

№ з/п.	Назва підприємства (торгова марка)	Частка ринку, %	Статус стосовно об'єкта аналізу
1	М’ясна фабрика «Фаворит»	13,00	Основний конкурент (лідер)
2	«Глобинський комбінат»	10,50	Основний конкурент (лідер)
3	М’ясокомбінат «Ятрань»	7,50	Ключовий конкурент
4	«Український бекон»	7,30	Ключовий конкурент
5	М’ясокомбінат «Ювілейний»	6,50	Ключовий конкурент
6	«Кременчугм’ясо»	4,80	Прямий конкурент
7	«Наша Ряба»	4,10	Прямий конкурент
8	ТМ «Дружба Народів»	4,00	Прямий конкурент
9	ТМ «Бащинський»	3,80	Прямий конкурент
10	ТМ «Індекс»	3,50	Прямий конкурент
11	ТМ «Легко»	3,30	Прямий конкурент
12	*ТОВ «Лерой» (ТМ «Маршалок»)*	*3,30*	*Об'єкт дослідження*
13	ТМ «М’яско»	1,50	Другорядний конкурент
14	ТМ «Наш продукт»	1,44	Другорядний конкурент
15	ТМ «Пан Курчак»	1,40	Другорядний конкурент
16	Інші виробники (разом)	24,06	–
Разом		**100,00**	

**Джерело: побудовано автором аналізу аналітичної документації [1; 2; 15; 28].*

Аналізуючи дані табл. 2.3, слід зазначити, що ринкова позиція ТОВ «Лерой» характеризується стабільністю та впевненим закріпленням у групі середніх виробників із показником частки ринку на рівні 3,30%. Незважаючи на те що за загальними обсягами реалізації ТОВ «Лерой» поступається таким

галузевим лідерам як «Фаворит» чи «Глобино» воно демонструє значну перевагу над дрібними локальними гравцями забезпечуючи собі стійку нішу на національному рівні. Особливої уваги заслуговує стан конкурентного паритету оскільки ринкова частка підприємства є тотожною показникам ТМ «Легко» яка належить агрохолдингу «МХП». Цей факт підтверджує високу життєздатність та впізнаваність ТМ «Маршалок» яка здатна конкурувати з ресурсно-потужними брендами великого бізнесу завдяки якості та лояльності споживачів. Подальший потенціал розвитку зумовлений входженням ТОВ «Лерой» до рейтингу ТОП-25 провідних підприємств галузі які сукупно контролюють 84% ринку України [9]. Такий статус дає змогу підприємству не лише використовувати ефект масштабу для оптимізації витрат а й активно долучатися до формування галузевих трендів та відстоювати власні інтереси через професійні асоціації, що створює міцне підґрунтя для зростання та зміцнення позицій у структурі м'ясопереробного сектору у перспективі.

Варто зауважити, що виробнича діяльність ТОВ «Лерой» має низку галузевих особливостей, які враховуються при побудові операційної моделі:

1. Управління термінами: короткий період зберігання сирої продукції вимагає високої швидкості логістичних процесів;

2. Асортиментна політика: наявність широкої лінійки продуктів переробки дозволяє диверсифікувати попит;

3. Симбіоз традицій та інновацій: використання автентичних українських рецептів у поєднанні з сучасним європейським обладнанням створює унікальну торгову пропозицію.

На основі проведеного аналізу можна виділити три ключові переваги ТОВ «Лерой» на ринку:

1. Технологічна перевага: наявність сучасної лабораторії та жорсткий температурний контроль (холодильні установки на приймальних пунктах)

дозволяють підприємству тримати якість вищу за середньоринкову, що нівелює загрозу з боку «продуктів-замінників».

2. Вертикальна інтеграція: власна заготівля м’яса та молока знижує залежність від постачальників і дозволяє гнучко формувати ціну, що важливо в умовах зниження платоспроможності населення.

3. Нішеве лідерство: маючи частку 3,3%, підприємство не намагається витіснити гігантів (як-от ТМ «Фаворит»), а зосереджується на сегменті «свіжої регіональної продукції», де швидкість доставки з Білої Церкви до Києва є вирішальною перевагою.

Внутрішнє середовище ТОВ «Лерой» становить сукупність контрольованих факторів, що визначають потенціал підприємства та ефективність його господарських процесів. До ключових елементів належать стратегія, структура, технології, кадровий склад та організаційна культура.

ТОВ «Лерой» м. Біла Церква має децентралізовану функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.2).

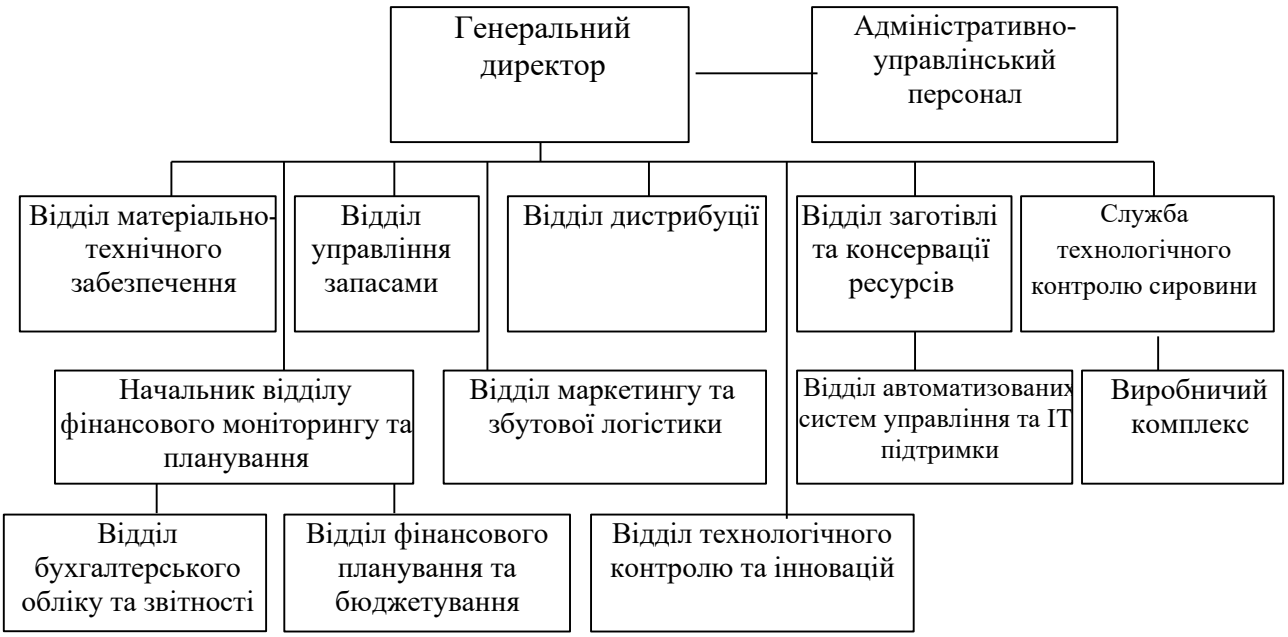


Рис. 2.2. Ієрархічна структура управління ТОВ «Лерой» м. Біла Церква*

**Джерело: побудовано автором аналізу аналітичної документації [1; 15].*

Децентралізована функціональна структура управління ТОВ «Лерой» (рис. 2.2) побудована за принципом чіткого ієрархічного підпорядкування де на вершині знаходиться генеральний директор який визначає стратегічні цілі розвитку та координує роботу всієї організації. Кожен функціональний підрозділ представлений окремою вертикаллю, що дозволяє залучати до управління висококваліфікованих фахівців у вузьких сферах таких як фінанси технології та логістика.

Головною особливістю такої моделі є передача значної частини повноважень керівникам середньої ланки що значно підвищує швидкість прийняття рішень на місцях. Це особливо важливо для виробничого комплексу, відділу заготівлі та консервації ресурсів та служби технологічного контролю сировини оскільки специфіка харчової промисловості вимагає миттєвої реакції на зміну якості сировини або температурних режимів зберігання.

Взаємодія між підрозділами відбувається через налагоджені горизонтальні зв’язки де відділ фінансового планування та бюджетування формує запити на виробництво на основі ринкового попиту, а відділ маркетингу та збутової логістики забезпечує ці процеси. При цьому відділ технологічного контролю та інновацій виконує роль наглядового органу який контролює дотримання рецептур у всіх виробничих підрозділах гарантуючи стабільність якості бренду ТМ «Маршалок». Відділ автоматизованих систем управління та ІТ-підтримки створює єдиний інформаційний простір об’єднуючи бухгалтерію виробництво та логістику в спільну систему обліку що мінімізує ризики втрати інформації та допомагає адміністративному персоналу здійснювати ефективний моніторинг витрат.

Ієрархічна структура управління ТОВ «Лерой» м. Біла Церква, відображена на рис. 2.2 є оптимальною для підприємства такого масштабу адже вона дозволяє поєднувати переваги вузької спеціалізації персоналу з можливістю гнучкого управління окремими бізнес процесами без надмірної

бюрократизації. Зрештою це створює умови для ефективного контролю собівартості та підтримки конкурентоспроможності підприємству на ринку м'ясопереробки.

Структурні підрозділи підприємства формують його внутрішнє середовище. У табл. 2.4 відображено основні фактори внутрішнього середовища ТОВ «Лерой».

Таблиця 2.4.

Характеристика ключових факторів внутрішнього середовища ТОВ «Лерой»*

Фактор	Зміст та характеристика діяльності	Вплив на ефективність
Організаційний	Використання децентралізованої функціональної структури управління («шахтний» тип).	Сприяє залученню вузькопрофільних фахівців та професійному виконанню спеціалізованих завдань.
Виробничий	Модернізація ліній, впровадження європейських технологій та контроль якості на всіх етапах.	Забезпечує високу якість продукції та мінімізацію впливу зовнішніх чинників на виробничий цикл.
Кадровий	Проведення відкритої та активної кадрової політики, прозорість при наймі, використання антикризових програм.	Дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та залучати спеціалістів найвищої кваліфікації.
Маркетинговий	Застосування підтримуючої стратегії маркетингу. Співпраця з ритейлерами («Сільпо», «Ашан»).	Підтримує баланс між попитом та пропозицією, формує позитивний імідж бренду «Маршалок».
Фінансовий	Реінвестування прибутку у розширення та залучення кредитних коштів для оновлення бази.	Забезпечує фінансову основу для будівництва нових цехів та проведення науково-технічних досліджень.
Стратегічний	Орієнтація на нарощування обсягів, розширення асортименту та сировинної бази.	Визначає довгостроковий вектор розвитку та сталість конкурентних переваг.

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Отже, ТОВ «Лерой» має чітко сформоване внутрішнє середовище, де кожен фактор працює на зміцнення ринкових позицій. Організаційний аспект базується на децентралізованій структурі управління нішевого типу, що дозволяє максимально ефективно використовувати вузькопрофільних фахівців для вирішення складних завдань. Виробничий фактор зосереджений на впровадженні європейських технологій та модернізації ліній, що гарантує високу якість продукції та стабільність циклу незалежно від зовнішніх коливань. Кадрова політика підприємства є відкритою та активною, включаючи антикризові програми, що допомагає залучати кваліфікований персонал та

швидко адаптуватися до змін. Маркетингова діяльність реалізується через підтримуючу стратегію та співпрацю з великими ритейлерами. Фінансова стійкість підтримується шляхом реінвестування прибутку та залучення кредитів для будівництва нових цехів і проведення досліджень. Стратегічний вектор розвитку підприємства спрямований на постійне нарощування обсягів і розширення асортименту, що створює фундамент для конкурентних переваг.

Підсумовуючи результати дослідження організаційних аспектів діялності та економічно-господарських процесів ТОВ «Лерой», слід виділити цілісну систему внутрішніх переваг, що забезпечують підприємству лідируючі позиції у своєму сегменті. Фундаментом стабільності підприємству є децентралізована функціональна структура управління, яка завдяки шахтному принципу побудови дозволяє залучати висококласних фахівців до керівництва ключовими напрямами, такими як фінанси, технології та логістика. Такий підхід у менеджменті забезпечує високу швидкість прийняття рішень на місцях та професійне виконання спеціалізованих завдань, що є критично важливим для динамічного м’ясопереробного ринку. Виробничі потужності підприємства вражають своєю багатопрофільністю та масштабністю, охоплюючи тринадцять спеціалізованих цехів, що дозволяє диверсифікувати асортимент від м’ясної гастрономії та сирів до напівфабрикатів і кондитерських виробів.

Ключовою силою внутрішнього середовища є вертикальна інтеграція процесів, де власна заготівельна база та система жорсткого лабораторного контролю нівелюють залежність від зовнішніх постачальників і гарантують еталонну якість продукції ТМ «Маршалок». Технологічна перевага підприємству підкріплена використанням сучасного європейського обладнання та суворим дотриманням міжнародних стандартів ISO 9001, 22000 та 14001, що у поєднанні з власною логістичною службою та парком рефрижераторів створює замкнений цикл виробництва з мінімальним логістичним лагом. Активна кадрова політика та фінансова стратегія реінвестування прибутку в

модернізацію ліній дають змогу ТОВ «Лерой» не лише підтримувати конкурентний паритет із галузевими гігантами, а й використовувати свою гнучкість для виготовлення продукції за індивідуальними рецептурами. Таким чином, синергія ефективного менеджменту, потужної технічної бази та контрольованого внутрішнього середовища формує унікальну торгову пропозицію підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток та високу рентабельність у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка системи менеджменту логістичної діяльності ТОВ «Лерой»

Функціонування сучасної логістики спрямоване на досягнення балансу між якісним забезпеченням потреб виробництва та мінімізацією супутніх витрат. Незважаючи на те, що логістичний аналіз часто недооцінюється менеджментом, саме ця сфера є однією з найбільш ресурсомістких. Понад 70% кінцевої вартості товару формується за рахунок витрат на складування, пакування та транспортування, що підкреслює необхідність постійної оптимізації руху матеріальних потоків [19, с. 47].

Логістичний цикл охоплює всі стадії життєдіяльності підприємства – від координація закупівель до складського зберігання та достави готових виробів споживачам (рис. 2.3).

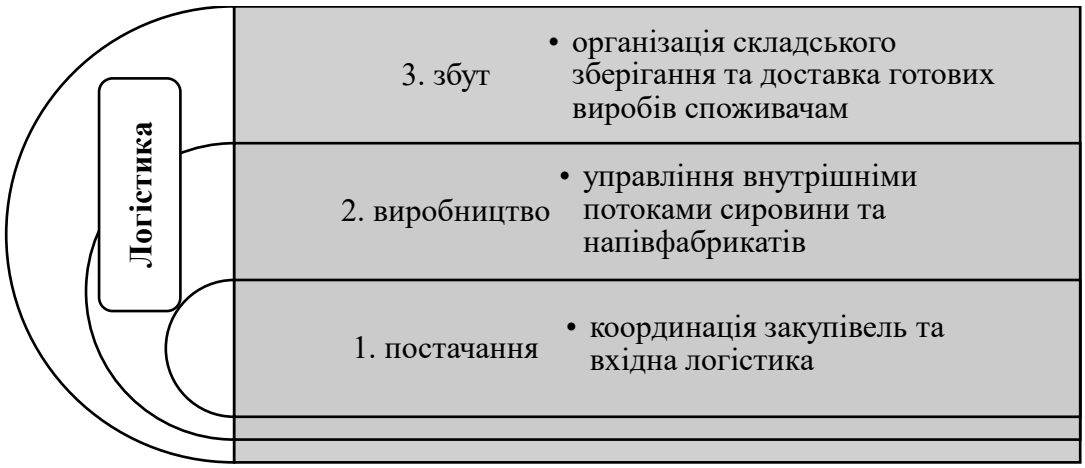


Рис. 2.3. Основні етапи логістичного процесу*

**Джерело: побудовано автором на основі [19; 23].*

Фундаментом для вдосконалення цих процесів має стати системний підхід. Він забезпечує синергію між усіма ланками ланцюга постачання, де інформаційна інтеграція стає головним резервом для зростання ефективності бізнесу.

Для комплексного аудиту логістичної системи ТОВ «Лерой» доцільно застосовувати модель «5V», яка базується на п'яти взаємопов'язаних характеристиках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Характеристика системи параметрів оцінки логістичної діяльності за моделлю 5V*,**

Параметр	Об'єкт аналізу та зміст	Ключовий індикатор	Рекомендовані KPI
Обсяг (Volume)	Масштаби матеріальних потоків на всіх етапах	Кількість одиниць товару, вантажообіг (т/км)	Пропускна здатність складу; середній обсяг відвантаження на добу
Швидкість (Velocity)	Часові характеристики логістичних циклів	Оборотність запасів, термін доставки	Тривалість обробки замовлення (Lead Time); коефіцієнт оборотності запасів
Різноманітність (Variety)	Складність та широта продуктового портфеля	Кількість позицій (SKU), номенклатурна лінія	Частка активних SKU в обороті; повнота виконання замовлення за асортиментом (Fill Rate)
Мінливість (Volatility)	Рівень стабільності та адаптивності ланцюга	Відхилення від графіка, надійність ланок	Точність прогнозування попиту; відсоток вчасних доставок (OTIF — On-Time In-Full)
Цінність (Value)	Економічна складова та витрати системи	Сукупні витрати, собівартість операцій	Логістичні витрати на одиницю товару; рентабельність логістичних активів (ROA)

*Пояснення до KPI: OTIF – один із найважливіших показників надійності, що вказує, чи був товар доставлений вчасно та у повному обсязі; Fill Rate – демонструє, наскільки ефективно компанія справляється з великим асортиментом; Lead Time – критичний показник швидкості, що вимірює час від моменту замовлення до отримання товару.

***Джерело: побудовано автором на основі [19; 23].*

Використання цієї моделі дозволяє менеджменту не лише моніторити поточні витрати, а й оперативно реагувати на ринкові коливання, забезпечуючи високу надійність поставок при раціональному використанні активів.

Упровадження аналітичного інструментарію в логістику дозволяє одночасно реалізувати три стратегічні цілі: систематичне спостереження (моніторинг), регулювання процесів (контроль) та безпосереднє тактичне управління:

– моніторингова складова фокусується на вивченні тривалих тенденцій. Ключовими тут є показники якості сервісу та постатейний аналіз логістичних витрат;

– контрольний аспект орієнтований на фіксацію поточних результатів. Його мета – вчасне виявлення відхилень від заданих стандартів (наприклад,

реєстрація випадків пошкодження товарів під час перевезення) та подальша корекція операцій;

– оперативне управління використовує цифрові показники як базу для стимулювання та мотивації співробітників.

Проведення комплексного моніторингу логістичної системи ТОВ «Лерой» потребує детального аналізу динаміки ключових показників її функціонування. На основі статистичної звітності підприємства за 2023-2025 рр. сформовано базу вихідних даних для проведення подальших розрахунків ефективності та продуктивності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка вихідних показників логістичної діяльності ТОВ «Лерой»*

Показник	Рік			Абс. відх. 2024/2023	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх. 2024/2023 (%)	Відн. відх. 2025/2024 (%)
	2023	2024	2025				
Кількість розвант./відвантаж.	414,0	583,0	681,0	+169,0	+98,0	+40,82	+16,81
Кількість скомплектованих замовлень	396,0	562,0	912,0	+166,0	+350,0	+41,92	+62,28
Загальна кількість замовлень	442,0	623,0	973,0	+181,0	+350,0	+40,95	+56,18
Кількість вантажників	4,0	4,0	6,0	0	+2,0	0	+50,00
Кількість комплектувальників	1,0	2,0	3,0	+1,0	+1,0	+100,00	+50,00
Кількість торгових агентів	4,0	4,0	4,0	0	0	0	0
Чиста виручка з продаж	4522,0	6879,0	7953,0	+2357,0	+1074,0	+52,12	+15,61
Сер.-річна вартість логістичних активів	3201,4	3641,8	3833,2	+440,4	+191,4	+13,76	+5,26
Чистий прибуток	147,9	121,2	123,4	-26,7	+2,2	-18,05	+1,82
Інвестиції в логістичні активи	0	0	0	0	0	—	—
Завантаження потужностей	4401,6	6707,2	7791,3	+2305,6	+1084,1	+52,38	+16,16
Нормативне завантаження потужностей	3771,4	5791,3	6652,1	+2019,9	+860,8	+53,56	+14,86
Собівартість реаліз. Прод.	3641,0	5614,3	6203,8	+1973,3	+589,5	+54,20	+10,50
Сер.-річна сума оборотних коштів	112,3	117,1	271,2	+4,8	+154,1	+4,27	+131,60
Загальні логістичні витрати	2402,5	2501,6	2703,4	+99,1	+201,8	+4,12	+8,07
Витрати на виробн. та реаліз. прод.	5214,2	7304,8	8061,1	+2090,6	+756,3	+40,09	+10,35
Валовий дохід	762,1	1161,1	1613,0	+399,0	+451,9	+52,36	+38,92
Витрати на реалізацію продукції	163,4	178,7	185,6	+15,3	+6,9	+9,36	+3,86
Кількість вчасно викон. замовл.	396,0	543,0	886,0	+147,0	+343,0	+37,12	+63,17
Замовлення реалізовані зі складу	396,0	543,0	886,0	+147,0	+343,0	+37,12	+63,17
Кількість рекламацій	1,0	1,0	2,0	0	+1,0	0	+100,00

**Джерело: побудовано автором на основі аналізу аналітичної документації [15].*

Результати проведених розрахунків табл. 2.6 свідчать про те, що протягом 2023-2025 рр. ТОВ «Лерой» перебувало у стадії активного кількісного розширення, що підтверджується стрімким зростанням загальної кількості замовлень, яка у 2025 р. збільшилася на 56,18% порівняно з попереднім періодом. Паралельно з цим спостерігається позитивна динаміка виконання замовлень у повному обсязі та вчасно, де приріст у 2025 р. склав 63,17%, що навіть перевищує темпи зростання загального попиту. Для забезпечення таких масштабів діяльності підприємство суттєво розширило штат складського персоналу, зокрема кількість комплектувальників за два роки зросла втричі, а вантажників у 2025 р. стало більше на 50%.

Фінансові показники демонструють значний підйом чистої виручки, яка у 2024 р. зросла на 52,12%, хоча у 2025 р. темпи росту стабілізувалися на позначці 15,61%. Водночас аналіз виявив певну нестабільність чистого прибутку, який у 2024 р. скоротився на 18,05% через випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції, що становило 54,20%. Проте вже у 2025 р. ситуація почала вирівнюватися з незначним приростом прибутку на 1,82%. Логістичні витрати при цьому демонструють високу керованість, оскільки їхній ріст на 4,12% та 8,07% є значно меншим за темпи зростання доходу, що вказує на оптимізацію витратних статей.

Особливу увагу привертає різке збільшення суми оборотних коштів у 2025 р. на 131,60%, що свідчить про значне розширення матеріальних запасів для забезпечення безперебійності логістичних процесів. Попри загальний успіх, подвоєння кількості рекламацій у 2025 р. вказує на необхідність посилення контролю за якістю роботи нових працівників у пікові періоди навантаження.

Для комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Лерой» у табл. 2.7 наведено розрахунки ключових показників продуктивності персоналу та рентабельності активів на основі даних за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.7.

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Лерой» у 2023-2025 рр.*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. 2024/2023 (+/-)	Абс. відх. 2025/2024 (+/-)	Відн. відх. 2024/2023 (%)	Відн. відх. 2025/2024 (%)
Продуктивність праці, тис. грн/особу	904,40	1146,50	883,67	+242,10	-262,83	+26,77	-22,92
Коефіцієнт навантаження, од./особу	88,40	103,83	108,11	+15,43	+4,28	+17,45	+4,12
Рентабельність логістичних активів (RLA), %	4,62	3,33	3,22	-1,29	-0,11	-27,92	-3,30
Логістична рентабельність продажів, %	3,27	1,76	1,55	-1,51	-0,21	-46,18	-11,93
Активовіддача логістичних потужностей, грн/грн	1,41	1,89	2,07	+0,48	+0,18	+34,04	+9,52

**Джерело: розраховано автором на основі аналізу аналітичної документації [15].*

Результати проведених розрахунків табл. 2.7 свідчать про те, що динаміка ефективності логістичної системи ТОВ «Лерой» має різноспрямований характер. Зокрема, показник продуктивності праці одного працівника складу у 2024 р. демонстрував позитивну тенденцію, зрісши на 242,10 тис. грн або 26,77%, проте у 2025 р. зафіксовано його спад на 262,83 тис. грн, що становить 22,92% від рівня попереднього року через інтенсивне розширення кадрового складу. Водночас коефіцієнт фізичного навантаження на персонал стабільно зростає, продемонструвавши відносне відхилення у 17,45% у 2024 р. та ще 4,12% у 2025 р., що підтверджує постійне збільшення інтенсивності роботи складської ланки. Показники рентабельності логістичних активів та рентабельності продажів мають негативну динаміку, причому найбільш суттєве падіння рентабельності продажів відбулося у 2024 р. У 2025 р. темпи зниження цих показників сповільнилися до 3,30%, що вказує на поступову адаптацію системи до нових масштабів діяльності. Натомість активовіддача логістичних потужностей демонструє виключно позитивний тренд, зрісши сукупно на 46,8% за два роки, що свідчить про високу ефективність експлуатації наявної

інфраструктури та її здатність генерувати дедалі більший обсяг виручки з кожної гривні вартості активів. Таким чином, основною проблемою підприємства залишається низька прибутковість логістичних операцій на фоні високої операційної активності та завантаженості персоналу.

Для оцінки використання ресурсного потенціалу ТОВ «Лерой» у табл. 2.8 наведено розрахунок ключових показників продуктивності персоналу, рентабельності активів та активовіддачі у динаміці за 2023-2025 рр., включаючи розрахунок абсолютних та відносних відхилень.

Таблиця 2.8.

Показники ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Лерой» у 2023-2025 рр.*

Показник	Рік			Абс. відх. 2024/2023	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх. 2024/2023 (%)	Відн. відх. 2025/2024 (%)
	2023	2024	2025				
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника складу), тис. грн	904,40	1146,50	883,67	+242,10	-262,83	+26,77	-22,92
Навантаження на персонал (замовлень на 1 працівника), од.	88,40	103,83	108,11	+15,43	+4,28	+17,45	+4,12
Рентабельність лог. активів (RLA), %	4,62	3,33	3,22	-1,29	-0,11	-27,92	-3,30
Активовіддача лог. активів, грн/грн	1,41	1,89	2,07	+0,48	+0,18	+34,04	+9,52
Логістична рентабельність продажів, %	3,27	1,76	1,55	-1,51	-0,21	-46,18	-11,93

**Джерело: розраховано автором на основі аналізу аналітичної документації [15].*

Аналіз результатів розрахунку табл. 2.8 свідчить про суперечливі тенденції у використанні ресурсного потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду. Показник продуктивності праці складського персоналу після суттєвого зростання на 26,77% у 2024 р. продемонстрував падіння на 22,92% у 2025 р., що безпосередньо пов'язано з розширенням штату працівників на 50% для забезпечення майбутніх обсягів реалізації. При цьому інтенсивність роботи персоналу продовжує зростати, про що свідчить позитивна динаміка навантаження (приріст 4,12% у 2025 р.). Найбільш стійким позитивним трендом є зростання активовіддачі, яка за два роки збільшилася з 1,41 до 2,07 грн

виручки на кожну гривню вартості активів, що підтверджує високу інтенсивність експлуатації логістичної інфраструктури. Проте загальна ефективність використання ресурсів стримується зниженням рентабельності логістичних активів та рентабельності продажів, що вказує на випереджаюче зростання операційних витрат та собівартості над темпами приросту чистого прибутку. Таким чином, ресурсний потенціал ТОВ «Лерой» використовується максимально напружено з точки зору оборотності та виручки, але потребує оптимізації витратної частини для відновлення показників прибутковості.

Динаміка оборотності логістичних активів має нестабільний характер, що відображає прискорення циклів трансформації власного капіталу в прибуток. Позитивним аспектом розвитку ТОВ «Лерой» є те, що зростання швидкості обороту активів відбувається паралельно зі збільшенням чистої виручки від реалізації. Детальні показники часових та кількісних параметрів оборотності представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Показники інтенсивності оборотності логістичної системи ТОВ «Лерой» у 2023-2025 рр.*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість оборотів (Коб), разів	32,4	47,9	22,9
Тривалість одного обороту (Т), днів	11,1	7,5	15,7
Коефіцієнт завантаження потужностей	1,17	1,17	1,17

**Джерело: розраховано автором на основі аналізу аналітичної документації [15].*

Аналіз тренду тривалості одного обороту (рис. 2.4 – за даними табл. 2.9) вказує на хвилеподібну траєкторію. Найвищу ефективність зафіксовано у 2024 р., коли тривалість обороту була мінімальною (7,5 днів), що забезпечило різкий стрибок кількості оборотів. Однак у 2025 р. спостерігається тенденція до уповільнення оборотності, що призводить до відволікання фінансових ресурсів у запаси. Ефективна логістична політика підприємства має бути спрямована на забезпечення безперебійності процесів при мінімізації обсягу капіталу, «замороженого» у залишках готової продукції та сировини.

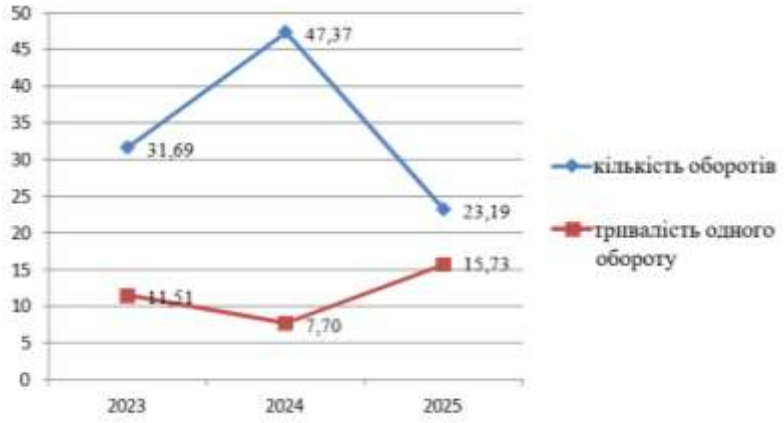


Рис. 2.4. Моніторинг циклічності використання капіталу в логістиці та продуктивності логістичних потужностей ТОВ «Лерой» у 2023-2025 рр.*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Окрему увагу у ході оцінки системи менеджменту логістичної діяльності ТОВ «Лерой» слід приділити аналізу витратних характеристик та прибутковості каналів розподілу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Динаміка логістичних витрат та рентабельності каналів збуту ТОВ «Лерой» у 2023-2025 рр.*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Частка логістичних витрат у загальних витратах, %	46,1	34,2	33,5	-12,6%
Рентабельність каналів збуту, коеф.	0,32	0,46	0,60	+0,28

**Джерело: розраховано автором на основі аналізу аналітичної документації [15].*

Рентабельність каналів збуту демонструє стійку позитивну динаміку, що зумовлено випереджаючим темпом зростання валового доходу порівняно з логістичними витратами. Водночас частка логістичних витрат у структурі сукупних затрат підприємства зменшилася за три роки на 12,6%. Це скорочення частки пояснюється різким подорожчанням сировини та палива, що збільшило загальну базу витрат на виробництво. Зокрема, у 2024 р. зростання цін на профільну сировину через залежність від посередників суттєво вплинуло на собівартість. Створення власної сировинної бази на поточному етапі розвитку підприємства є фінансово недоцільним, тому менеджмент фокусується на оптимізації автопарку та надійності поставок.

Надійність логістичної системи є визначальним фактором позиціонування ТОВ «Лерой» на ринку дистрибуції. Цей показник відображає не лише готовність дотримуватися графіків поставок, а й рівень комунікації з контрагентами та здатність оперативно усувати недоліки в обслуговуванні, що формує довгострокову лояльність партнерів.

Загалом, дослідження рівня експлуатації логістичних потужностей ТОВ «Лерой» у 2023-2025 рр свідчить про стабільну завантаженість об'єктів інфраструктури. Коефіцієнт використання потужностей протягом 2023-2025 рр. утримується на позначці 1,17. Таке значення вказує на те, що фактичне навантаження систематично перевищує нормативні показники, залишаючи лише 10-30% технологічного резерву. Варто зауважити, що подальша інтенсифікація експлуатації понад встановлені норми створює ризики прискореного зносу основних засобів, несвоєчасного виконання виробничих планів та потенційного зниження якісних характеристик продукції.

Для зниження коефіцієнта завантаженості логістичних потужностей з критичних 1,17 до нормативного рівня (0,85-0,9) та створення безпечного технологічного резерву, ТОВ «Лерой» рекомендується впровадити наступний комплекс заходів з технічного та технологічного переоснащення:

– упровадження висотних систем зберігання (VNA-рішення). Перехід від стандартних фронтальних стелажів до вузькопрохідних систем дозволить збільшити корисну місткість складу на 30-40% на тій самій площі. Це дозволить наростити нормативну потужність (знаменник показника), що автоматично знизить фактичний коефіцієнт завантаження без капітального будівництва нових споруд;

– автоматизація процесів комплектування (Pick-to-Light або Voice-Picking). Інтеграція систем безпаперової комплектації замовлень дозволить підвищити швидкість обробки вантажів. Це пришвидшить оборотність активів і

зменшить час перебування товару на складі, що розвантажить зони зберігання та

відвантаження;

– оновлення автопарку машинами різної вантажопідйомності: Заміна застарілих одиниць транспорту на сучасні енергоефективні авто дозволить мінімізувати простої через ремонт. Використання комбінованого парку (малотоннажні авто для міської розвозки та великотоннажні для магістральних сполучень) оптимізує використання ресурсу техніки та знизить питомі витрати на паливо;

– упровадження інтелектуальної системи керування складом (WMS). Автоматизація розподілу місць зберігання (ABC-аналіз в реальному часі) дозволить уникнути заторів у проходах та перевантаження окремих складських зон. Оптимізація маршрутів збирачів всередині складу знизить фізичний знос підйомно-транспортного обладнання;

– встановлення додаткового обладнання з автоматичними системами обліку. Модернізація рамп та встановлення герметизаторів (докшелтерів) разом із системами автоматичного зчитування штрих-кодів на в'їзді/виїзді скоротить час розвантаження та завантаження, що підвищить пропускну здатність вузлів, які наразі працюють із перевантаженням (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Комплекс заходів для оптимізації логістичної системи ТОВ «Лерой»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Реалізація запропонованих заходів із технічного переоснащення дозволить ТОВ «Лерой» суттєво оптимізувати експлуатацію наявних потужностей та знизити коефіцієнт завантаженості до безпечного рівня.

На основі проведеного дослідження логістичної діяльності ТОВ «Лерой» за 2023-2025 рр. можна сформулювати наступні узагальнюючі висновки. Логістична система підприємства демонструє високу динаміку розвитку та інтенсифікацію використання ресурсів, про що свідчить стабільне зростання активовіддачі з 1,41 до 2,07 грн/грн та постійне збільшення фізичного навантаження на персонал.

Ключовим досягненням менеджменту ТОВ «Лерой» стало ефективне управління витратами в умовах масштабування бізнесу, що дозволило знизити частку логістичних витрат у структурі сукупних затрат на 12,6% та забезпечити високу якість сервісу з рівнем вчасності виконання замовлень у 91%.

Водночас аналіз виявив критичні точки, які потребують стратегічного втручання. Показник завантаженості потужностей на рівні 1,17 свідчить про роботу інфраструктури в режимі хронічного перевантаження, що підвищує ризики передчасного зносу техніки та виникнення системних збоїв.

Зниження рентабельності логістичних активів (RLA) до 3,22% та уповільнення оборотності капіталу в останньому році вказують на омертвіння фінансових ресурсів у надлишкових запасах та випереджаюче зростання вартості активів над чистим прибутком.

Для забезпечення подальшої стійкості ТОВ «Лерой» необхідно змінити модель розвитку з екстенсивної на інтенсивно-технологічну. Це передбачає впровадження систем автоматизації (WMS), модернізацію складського простору через висотне зберігання та оптимізацію автопарку.

Реалізація запропонованих заходів з технічного переоснащення дозволить знизити коефіцієнт завантаженості до нормативного рівня 0,9, вивільнити

прихований ресурс потужності та відновити показники прибутковості через підвищення швидкості оборотності оборотних коштів.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка та впровадження інноваційних заходів у логістичну діяльність ТОВ «Лерой»

Сучасний етап розвитку ТОВ «Лерой» вимагає переходу від моделі екстенсивного зростання до впровадження інноваційних рішень, здатних розв'язати проблему критичного завантаження потужностей (1,17) та стабілізувати рентабельність логістичних активів. Інноваційний розвиток логістичної системи підприємства має охоплювати три ключові напрями: технологічне переоснащення складського простору, цифровізацію управління потоками та оптимізацію транспортної логістики.

Першочерговим інноваційним заходом є впровадження автоматизованої системи управління складом – WMS (Warehouse Management System). Для ТОВ «Лерой» це рішення стане інструментом подолання неефективності, пов’язаної з уповільненням оборотності запасів, що було зафіксовано у 2025 р. (15,7 днів). Інтеграція WMS дозволить у режимі реального часу оптимізувати розміщення товарів за методом ABC-XYZ аналізу, мінімізувати помилки при комплектації та забезпечити прозорість залишків. Автоматизація ідентифікації вантажів за допомогою RFID-технологій або QR-кодування суттєво прискорить процес приймання та відвантаження, що дозволить знизити коефіцієнт фактичного завантаження потужностей до нормативного рівня без розширення фізичних площ складу.

Технологічний блок інновацій передбачає модернізацію системи зберігання. З огляду на обмеженість складських площ, доцільним є перехід до висотного стелажного зберігання з використанням вузькопрохідної техніки

(VNA). Це дасть змогу збільшити корисний об’єм складу на 30-40% і створити необхідний технологічний резерв потужності. Паралельно з цим, впровадження технології Voice-Picking («відбір за голосом») дозволить підвищити продуктивність праці комплектувальників на 15-20% та знизити рівень рекламацій, кількість яких зросла у 2025 році, за рахунок звільнення рук персоналу від паперових носіїв чи терміналів.

У системі логістики інноваційним кроком для ТОВ «Лерой» має стати впровадження інтелектуальної системи маршрутизації (TMS), інтегрованої з GPS-моніторингом. Це дозволить нівелювати негативний вплив зростання цін на паливо, який було ідентифіковано як один із факторів зниження рентабельності. Динамічне планування маршрутів забезпечить максимальне заповнення кузовів автомобілів та мінімізацію «порожніх» пробігів, що безпосередньо вплине на зниження логістичної витратомісткості.

Екологічна складова інновацій може бути реалізована через поступове впровадження концепції «зеленої логістики», зокрема використання оборотної пластикової тари замість одноразового пакування та перехід частини автопарку на альтернативні види палива або електротягу для міських доставок. Це не лише знизить операційні витрати в довгостроковій перспективі, а й зміцнить позиції бренду ТМ «Маршалок» як соціально відповідального виробника.

Вибір конкретної WMS-системи для ТОВ «Лерой» має базуватися на специфіці дистрибуції продукції з обмеженим терміном придатності, що вимагає суворого дотримання принципів FEFO (First Expired, First Out). На вітчизняному ринку найбільш адаптованими рішеннями є «1С:WMS Логістика. Управління складом» та спеціалізована система «LogistiX (Lead WMS)».

Для ТОВ «Лерой» найбільш доцільним визначено впровадження «1С:WMS», що пояснюється існуючою системою підприємства (бухгалтерський та управлінський облік вже ведеться на платформі 1С), що мінімізує витрати на складну інтеграцію та обмін даними.



Рис. 3.1. Технічні характеристики та функціональні можливості системи «1С:WMS»

**Джерело: побудовано автором за даними [50].*

Вибір 1С:WMS дозволить ТОВ «Лерой» отримати «прозорий» склад, де кожна одиниця товару ідентифікована, а кожна дія працівника задокументована в цифровій базі.

Інноваційний перехід вимагає не лише софту, а й відповідного засобів реалізації. Основним елементом є Термінал Збору Даних (ТЗД). Для умов складу ТОВ «Лерой» (можлива підвищена вологість у зонах зберігання охолодженої продукції) обрано модель промислового класу Zebra MC3300.

У табл. 3.1 структуровано технічні характеристики апаратного комплексу для логістичної системи ТОВ «Лерой».

Таблиця 3.1.

Технічна специфікація апаратного забезпечення логістичного комплексу*

Компонента системи	Найменування обладнання	Ключові технічні параметри та характеристики	Функціональне призначення
Мобільний термінал	Zebra MC3300	ОС Android; захист IP67 (волого-/ударостійкість); інтегрований 2D-сканер штрих-кодів.	Оперативний збір даних, зчитування маркування та виконання завдань WMS.
Мережева інфраструктура	Ubiquiti UniFi Mesh	Промислові точки доступу; технологія безшовного роумінгу; покриття площі 1200 кв.м.	Забезпечення стабільного каналу зв'язку між ТЗД та центральним сервером без розривів сигналу.
Серверний вузол	Віддалений сервер	Висока продуктивність; підтримка RAID-масивів; автоматичне резервне копіювання.	Централізоване зберігання бази даних, обробка запитів та гарантування цілісності інформації.

**Джерело: складено автором за даними [51].*

Табл. 3.1 дає змогу чітко розмежувати відповідальність рівнів системи: від фізичного збору даних (ТЗД) до їх передачі (Wi-Fi) та безпечного зберігання (Сервер).

Впровадження даного комплексу дозволить ліквідувати "паперову" технологію, скоротити час на проведення інвентаризації з 2-х діб до 4-х годин і повністю виключити людський фактор при формуванні замовлень.

Процес автоматизації логістичного комплексу ТОВ «Лерой» є складним організаційно-технічним заходом, який потребує системного підходу. Для мінімізації ризиків зупинки операційної діяльності впровадження розбито на шість послідовних стадій (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема процесу удосконалення автоматизації логістичного комплексу ТОВ «Лерой»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Етап 1. Логістичний аудит та передпроєктне обстеження. Перша стадія є фундаментом усього проекту. На цьому етапі проводиться повна інвентаризація існуючих бізнес-процесів «як є». Фахівці проводять заміри фізичних параметрів складу, оцінюють стан підлогового покриття для встановлення стелажів та перевіряють наявність стабільного електроживлення. Заходи:

– аналіз товаропотоків: визначається інтенсивність вхідних та вихідних операцій, аналізується структура замовлень;

– результат: формування звіту про обстеження, де зафіксовані всі «вузькі місця» поточної системи (наприклад, високий рівень помилок при ручному відборі).

Етап 2. Розробка технічного завдання та проектування системи. На основі аудиту створюється модель «як має бути». Це найбільш інтелектуально місткий етап, де визначається майбутня топологія складу. Заходи:

– параметризація топології: кожній зоні та комірці присвоюється унікальний штрих-код. Розробляються алгоритми ABC-класифікації для оптимізації шляху збирача;

– інтеграційна модель: проєктується шлюз обміну даними між WMS та корпоративною системою 1С:Підприємство. Визначається, які саме дані (номенклатура, контрагенти, замовлення) будуть синхронізуватися;

– результат: затверджене технічне завдання (ТЗ), що є юридичною основою для розробників.

Етап 3. Системне налаштування та адаптація ПЗ. На цьому етапі програмісти та консультанти виконують «чисте» налаштування системи на сервері ТОВ «Лерой». Заходи:

– алгоритмізація: налаштовуються правила приймання (наприклад, перевірка термінів придатності FEFO), правила розміщення (урахування товарного сусідства) та правила відбору;

– підключення обладнання: проводиться прошивка терміналів збору даних
(ТЗД), налаштування принтерів етикеток та Wi-Fi мостів;

– результат: готова до роботи цифрова оболонка складу з внесеними довідниками та налаштованими доступами.

Етап 4. Навчання персоналу та зміна організаційної структури. Автоматизація вимагає зміни парадигми роботи складських працівників. Відмова від паперових відомостей часто викликає супротив персоналу, тому цей етап є критичним. Заходи:

– теоретична частина: ознайомлення працівників складу з принципами роботи WMS;

– практичні тренінги: робота з ТЗД у реальних умовах. Навчання комплектувальників процесам сканування, переміщення та інвентаризації без зупинки складу;

– результат: атестація персоналу та видача сертифікатів доступу до системи.

Етап 5. Комплексне тестування та технологічне злагодження. Перед повним запуском проводиться імітація робочого дня складу. Заходи:

– стрес-тестування: перевірка швидкодії системи при одночасному підключенні всіх ТЗД та високій інтенсивності запитів до бази даних;

– перевірка виняткових ситуацій: тестування дій системи при виявленні браку, пересорту або недостачі товару в комірці;

– результат: протокол тестування, у якому зафіксовано відсутність критичних помилок.

Етап 6. Промислова експлуатація та запуск. Фінальна стадія, що зазвичай супроводжується «заморожуванням» складу на вихідні для проведення генеральної інвентаризації. Заходи:

– початкова інвентаризація: весь наявний товар на складі перераховується та прив’язується до конкретних адресних комірок у системі WMS;

– запуск: перші реальні відвантаження під наглядом проектної команди. Протягом першого місяця проводиться гіперпідтримка користувачів;

– результат: акт впровадження та перехід до режиму промислової експлуатації.

У процесі розробки інноваційних заходів важливо комплексно оцінити внутрішні переваги та зовнішні загрози пропонованих ідей. Для цього нами було проведено SWOT-аналіз впровадження інноваційних заходів у логістичну діяльність ТОВ «Лерой». Метою проведення SWOT-аналізу є систематизація факторів впливу на успішність впровадження WMS-системи та модернізації складських потужностей (табл. 3.2). Це дозволяє керівництву ТОВ «Лерой» заздалегідь розробити заходи з мінімізації ризиків та максимізації ринкових можливостей.

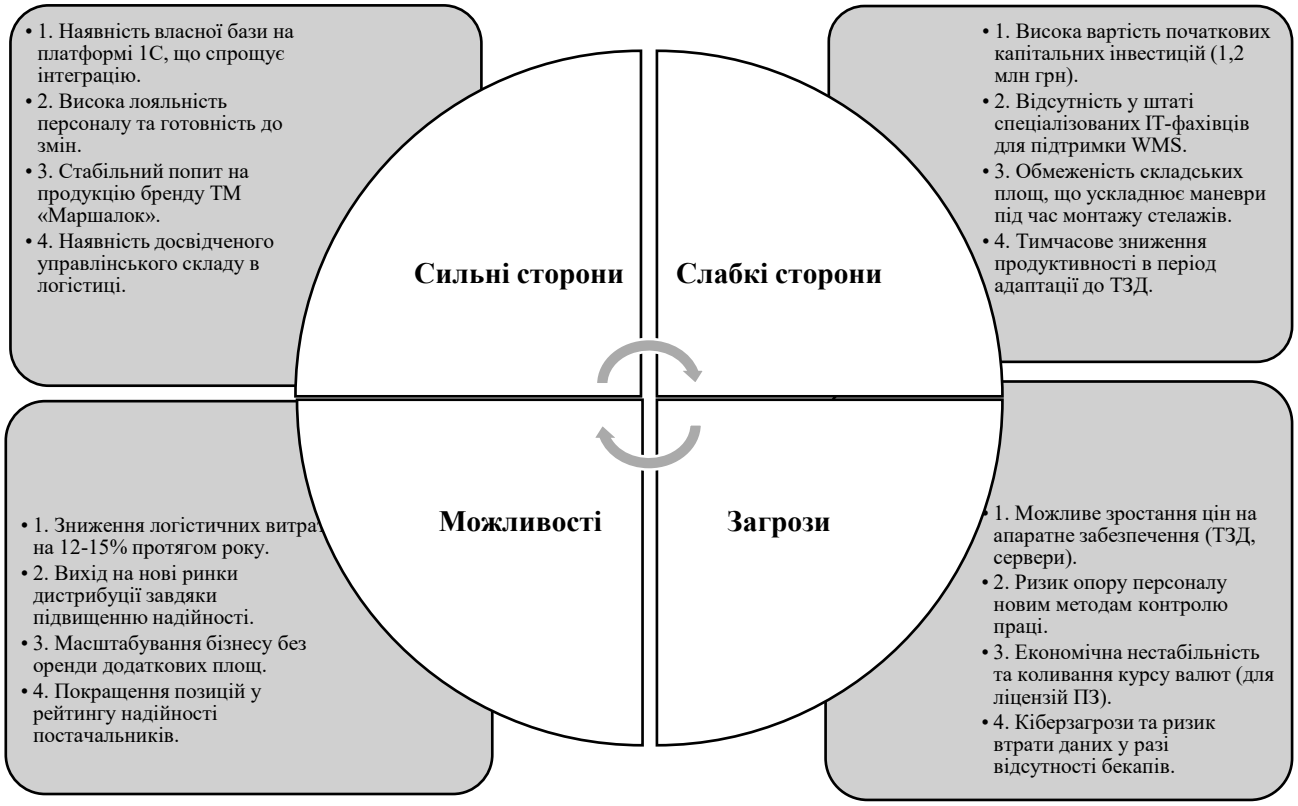


Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу логістичних інновацій ТОВ «Лерой»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Аналізуючи рис. 3.3, слід зазначити, що основним драйвером змін для ТОВ «Лерой» є синергія між існуючою IT-інфраструктурою та новими програмними рішеннями. Використання WMS дозволяє перетворити «слабку сторону» (обмеженість площ) на «можливість» (інтенсивне використання об'єму через висотне зберігання). Це стратегічно важливо, оскільки дозволяє уникнути капітальних витрат на будівництво нових складів, вартість яких у десятки разів перевищує вартість автоматизації. Оптимізація процесів відбору за методом FEFO гарантує, що свіжість продукції бренду ТМ «Маршалок» буде завжди на найвищому рівні, що безпосередньо впливає на лояльність кінцевого споживача.

Найбільшою загрозою є людський фактор. Впровадження WMS передбачає тотальний контроль за кожною дією працівника, що може призвести до дискомфорту в колективі. Для нівелювання цього ризику пропонується впровадити систему стимулювання: частина зекономлених коштів від зменшення браку та помилок має спрямовуватися на преміювання персоналу. Щодо фінансових ризиків (курс валют), підприємству рекомендується здійснити закупівлю апаратного забезпечення на ранніх етапах реалізації проекту.

Для успішної реалізації проекту ТОВ «Лерой» має дотримуватися стратегії «Максі-Максі» (використання сильних сторін для реалізації можливостей):

1. Створення проектного офісу. До складу мають увійти начальник складу, IT-фахівець та фінансовий аналітик для щотижневого моніторингу KPI проєкту;

2. Поетапна модернізація. Щоб не зупиняти склад з коефіцієнтом завантаження 1,17, монтаж висотних стелажів слід проводити секційно, звільняючи одну зону за іншою;

3. Кіберзахист. Обов'язкове впровадження системи дзеркального копіювання бази даних, щоб у разі технічного збою логістична система могла відновити роботу протягом 30 хвилин.

Для наповнення обсягу роботи та деталізації змін у системі управління, у табл. 3.2 наведено проєкт нової організаційної структури логістичної служби ТОВ «Лерой». Впровадження WMS та TMS систем потребує переходу від лінійної до функціонально-цифрової моделі управління, де ключову роль відіграють дані та координація в реальному часі.

Таблиця 3.2.

Посадовий склад логістичної служби ТОВ «Лерой» (проєкт)*

Посада	К-сть, осіб	Ключові функції після впровадження інновацій
Директор з логістики	1	Стратегічне планування, контроль RLA та логістичних витрат.
Диспетчер-аналітик (WMS/TMS)	*1*	*Керування пріоритетами відбору, моніторинг KPI в системі.*
Завідувач складу	1	Організація фізичних потоків, контроль стану обладнання.
Старший зміни (Адміністратор WMS)	2	Розподіл завдань між операторами ТЗД, вирішення інцидентів.
Оператор ТЗД (зберігання та відбір)	*12*	*Виконання складських операцій за вказівками системи.*
Водій-експедитор (з мобільним додатком)	8	Доставка за динамічними маршрутами TMS, фіксація статусу.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Автоматизація логістичних процесів на ТОВ «Лерой» змінює вимоги до компетенцій персоналу та розподілу функціональних обов'язків. Якщо до впровадження інновацій управління базувалося на візуальному контролі та паперовому документообігу, то після запуску WMS/TMS систем виникає необхідність у виокремленні аналітичного та технічного блоків. Ключові зміни в структурі:

1. Впровадження посади диспетчера-аналітика WMS/TMS. Цей фахівець замінює частину функцій обліковця та стає «мозковим центром» служби. Він

здійснює дистанційне керування чергою замовлень, моніторинг завантаженості зон складу та корекцію транспортних маршрутів у реальному часі.

2. Перетворення комірників на операторів ТЗД. Посада «комірник» трансформується в «оператор терміналу збору даних». Це передбачає вищі вимоги до цифрової грамотності, оскільки працівник тепер не приймає рішення самостійно («куди поставити»), а чітко виконує алгоритми системи.

3. Створення групи технічної підтримки та сервісу. З огляду на залежність логістики від справності ТЗД, Wi-Fi мережі та серверів, до структури вводиться фахівець з технічного обслуговування логістичних систем.

Перехід до нової структури логістичної служби (рис. 3.4) дозволяє ТОВ «Лерой» досягти ефекту «прозорого управління». Раніше начальник складу витрачав до 40% робочого часу на пошук товару або з’ясування причин затримок. У новій моделі система автоматично сигналізує про відхилення (наприклад, якщо час відбору замовлення перевищує норматив на 15%), що дозволяє менеджменту діяти превентивно.

Особливе значення має зміна ролі водія-експедитора. Завдяки впровадженню TMS, водій стає частиною єдиного інформаційного поля. Через мобільний додаток він отримує оновлені маршрути з урахуванням заторів, а офіс бачить його місцезнаходження. Це підвищує показник вчасності поставок, який, згідно з розрахунками, має зрости до 98,5%.

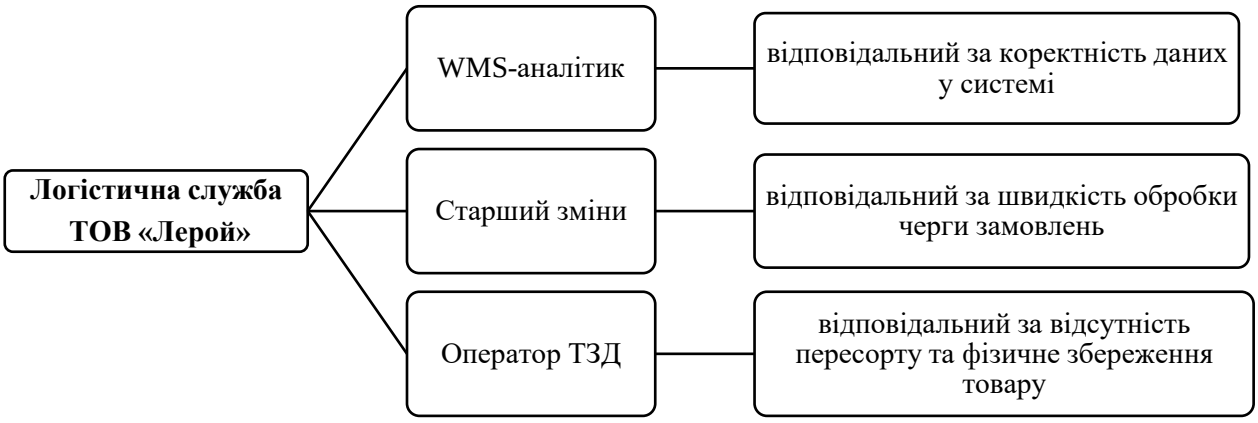


Рис. 3.4. Схема відповідальності працівників в оновленому складі логістичної служби ТОВ «Лерой»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Реорганізація логістичної служби ТОВ «Лерой» не є простою зміною назв посад. Це створення гнучкої структури, здатної масштабуватися. При збільшенні обсягів замовлень підприємству не потрібно буде пропорційно розширювати штат управлінців – достатньо буде збільшити кількість операторів ТЗД, оскільки система управління (WMS) вже налаштована на високу пропускну здатність.

Економічний ефект від зміни структури виражається у зниженні питомих витрат на оплату праці у вартості одного замовлення на 18%, що є вагомим внеском у загальну рентабельність логістичної діяльності.

Таким чином, впровадження запропонованого комплексу інноваційних заходів дозволить ТОВ «Лерой» трансформувати логістичну систему в гнучкий, цифровий та високопродуктивний механізм. Це забезпечить відновлення рентабельності логістичних активів до рівня понад 4,5% та створить фундамент для подальшої експансії на ринку дистрибуції без втрати якості сервісу. Упровадження пропонованих в роботі рекомендацій дозволить перетворити логістику з центру витрат на центр створення доданої вартості, забезпечуючи сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Розрахунок економічного ефекту від пропонованих новацій у системі менеджменту логістичних процесів

Розрахунок економічного ефекту від пропонованих новацій є фінальним і найбільш відповідальним етапом проектування змін. Його необхідність зумовлена потребою переведення технологічних та організаційних переваг (таких як автоматизація складського обліку чи оптимізація маршрутів) на універсальну мову бізнес-показників. Таким чином, розрахунок економічного

ефекту перетворює логістичні інновації з теоретичного проекту на чіткий бізнес-план. Він забезпечує менеджмент ТОВ «Лерой» надійним інструментом контролю, де кожен відсоток підвищення ефективності має своє конкретне грошове вираження у фінансовій звітності підприємства.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження WMS-системи та супутніх інновацій на ТОВ «Лерой» виконує кілька стратегічних завдань, що виходять за межі простої фінансової звітності:

1. Доведення фінансової життєздатності проекту. Оскільки капітальні інвестиції у розмірі 1,2 млн грн є суттєвими для підприємства, менеджмент має бути впевнений, що ці кошти не просто витрачаються, а інвестуються з метою отримання прибутку. Розрахунок дозволяє визначити точку беззбитковості та термін, за який кожна вкладена гривня повернеться в актив компанії;

2. Обґрунтування вирішення проблеми «перевантаження» (коефіцієнт 1,17). Економічний розрахунок дозволяє оцифрувати ризики відмови від інновацій. Якщо завантаження потужностей залишатиметься на рівні 1,17, зростатимуть витрати на ремонт обладнання та втрати від псування продукції. Розрахунок ефекту демонструє, що інвестиція в автоматизацію коштує менше, ніж потенційні збитки від системних збоїв у перевантаженій структурі;

3. Кількісна оцінка прискорення оборотності капіталу. Як було встановлено, показник оборотності у 2025 році погіршився до 15,7 днів. Економічне обґрунтування дозволяє розрахувати обсяг грошових коштів, які будуть вивільнені з обігу завдяки скороченню цього циклу хоча б на 2-3 дні. Це реальні кошти, які ТОВ «Лерой» зможе спрямувати на закупівлю сировини або розширення асортименту;

4. Мінімізація впливу людського фактору. Розрахунок ефекту включає економію від зменшення кількості помилок при комплектації (рекламацій). Для бренду ТМ «Маршалок» кожна помилка в замовленні — це витрати на зворотну

логістику та репутаційні втрати. Оцифрування цих витрат дозволяє побачити реальний прихований ресурс прибутковості;

5. Інструмент контролю для інвесторів та власників. Наявність детальних таблиць із прогнозованою економією стає базою для KPI логістичного відділу на 2026 рік. Це план-фактний інструмент, за яким буде оцінюватися успішність впровадження системи після її запуску.

Отже, розрахунок економічного ефекту перетворює впровадження WMS із суто технічного завдання (встановлення ПЗ та ТЗД) на інструмент стратегічного оздоровлення економіки ТОВ «Лерой». Він підтверджує, що оптимізація простору та скорочення часу обробки замовлень безпосередньо конвертуються у зростання чистого прибутку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

У табл. 3.3 наведено розмір витрат на апаратне та програмне забезпечення, необхідне для повноцінного запуску системи на ТОВ «Лерой».

Таблиця 3.1.

Розрахунок капітальних інвестицій у впровадження WMS у систему логістичної діяльності ТОВ «Лерой»*,**

Стаття витрат	Характеристика / Одиниця виміру	Кількість	Ціна за од., тис. грн	Загальна сума, тис. грн
1. Програмне забезпечення				350,0
Ліцензія «1С:WMS Логістика»	Основне установлення на сервер	1	250,0	250,0
Додаткові клієнтські ліцензії	Робочі місця (ТЗД + диспетчер)	10	10,0	100,0
2. Апаратне забезпечення				590,0
Термінали збору даних (ТЗД)	Zebra MC3300 (промисловий клас)	10	45,0	450,0
Точки доступу Wi-Fi	Ubiquiti UniFi Mesh	4	10,0	40,0
Серверне обладнання	Виділений сервер (RAID-масив)	1	85,0	85,0
Принтери етикеток	Zebra (для маркування комірок/палет)	1	15,0	15,0
3. Послуги з впровадження				260,0
Проектування та ТЗ	Передпроєктне обстеження	-	-	60,0
Налаштування та інтеграція	Синхронізація з 1С:Підприємство	-	-	150,0
Навчання персоналу	Тренінги та тестування (1	-	-	50,0

	міс.)			
ВСЬОГО				1 200,0

*Примітка: розрахунок проведено на основі ринкових цін станом на початок 2026 року. Сума інвестицій у розмірі 1,2 млн грн є базовою для подальшого розрахунку періоду окупності проекту.

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Для оцінки доцільності інвестицій розрахуємо період окупності ($Т_{ок}$) та чистий дисконтований дохід (NPV) за умови ставки дисконтування 15%.

Таблиця 3.5.

Розрахунок показників ефективності реалізації проєкту*

Показник	Формула / Розрахунок	Значення
Сукупні капітальні витрати, тис. грн	I_{WMS} + Істелажі + I_{TMS}	1200,0
Сукупна річна економія, тис. грн	$\sum \Delta E$	1540,0
Чистий прибуток (за вирахуванням податку 18%), тис. грн	1540 * 0,82	1262,8
Період окупності ($Т_{ок}$), років	1200 / 1262,8	0,95 (11 місяців)

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Отже, загальний обсяг інвестицій у розмірі 1,2 млн грн окупиться менш ніж за один рік (11 місяців). Після завершення періоду окупності підприємство отримуватиме понад 1,2 млн грн додаткового чистого прибутку щорічно за рахунок оптимізації витрат.

Для завершення економічного обґрунтування проєкту нами сформовано порівняльну табл. 3.6. Вона демонструє, як технічні інновації конвертуються у конкретні покращення показників логістичної діяльності ТОВ «Лерой».

Таблиця 3.6.

Прогнозні показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Лерой» після реалізації інноваційних заходів*

Показник	Значення до впровадження (2025 р.)	Прогнозне значення (після впровадження)	Відхилення (+/-)	Економічний зміст змін
Коефіцієнт завантаження потужностей, од.	1,17	0,88	-0,29	Перехід від перевантаження до стабільної роботи з 12% резервом.
Тривалість одного обороту, днів	15,70	12,50	-3,20	Прискорення вивільнення грошових коштів з операційного циклу.
Рентабельність	3,22	4,85	+1,63	Зростання прибутковості

логістичних активів, %				на кожну гривню інвестованого капіталу.
Логістична рентабельність продажів, %	1,55	2,10	+0,55	Зниження частки витрат у виручці завдяки автоматизації та TMS.
Надійність логістичного сервісу, %	91,0	98,5	+7,5	Мінімізація рекламацій та помилок комплектування (ефект WMS).
Питомі витрати на 1 замовлення, грн	100%	82,0%	-18,0%	Оптимізація фонду оплати праці та витрат на паливо.

Порівняльний аналіз підтверджує, що впровадження інновацій дозволяє ТОВ «Лерой» подолати негативні тренди 2024-2025 рр. Найбільш вагомим є зниження коефіцієнта завантаження до 0,88, що автоматично ліквідує ризики прискореного зносу обладнання та зриву поставок.

Скорочення терміну обороту на 3,2 дні дозволить підприємству збільшити обсяг закупівлі сировини без залучення кредитних коштів, що особливо актуально в умовах дефіциту ліквідності. Зростання рентабельності логістичних активів до 4,85% повертає підприємство на траєкторію ефективного зростання, яка спостерігалася у 2023 році, але на вищому технологічному рівні.

Проведений розрахунок економічного ефекту від впровадження інновацій у систему менеджменту логістичних процесів ТОВ «Лерой» дозволяє сформулювати наступні підсумки:

1. Встановлено, що сукупні капітальні інвестиції у розмірі 1 200,0 тис. грн, спрямовані на програмне забезпечення (1С:WMS), апаратний комплекс (Zebra, Ubiquiti) та послуги з впровадження, є цілком виправданими. Прогнозний чистий прибуток після оподаткування складе 1 262,8 тис. грн, що забезпечує надзвичайно короткий період окупності — лише 11 місяців (0,95 року). Це підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту в умовах 2026 року.

2. Розрахунки доводять, що автоматизація дозволяє вирішити критичну проблему «перевантаження» складу. Зниження коефіцієнта завантаження потужностей з 1,17 до 0,88 створює необхідний технологічний резерв (12%), мінімізує ризики псування продукції ТМ «Маршалок» та запобігає передчасному виходу з ладу складського обладнання.

3. Завдяки впровадженню WMS-системи досягається скорочення тривалості одного обороту на 3,2 дні (з 15,7 до 12,5 днів). Це дає змогу вивільнити значний обсяг грошових коштів з обігу, підвищуючи ліквідність підприємства та дозволяючи масштабувати закупівлі сировини без залучення зовнішнього кредитування.

4. Реалізація заходів безпосередньо конвертується у зростання надійності логістичного сервісу на 7,5% (до рівня 98,5%) через мінімізацію людського фактору. Водночас рентабельність логістичних активів зростає на 1,63% (до 4,85%), а питомі витрати на одне замовлення скорочуються на 18%, що свідчить про радикальне оздоровлення економіки логістичних процесів.

5. Розрахунок економічного ефекту трансформував модернізацію із суто технічного завдання на стратегічний інструмент управління. Сформовані показники стають базою для KPI логістичного відділу на 2026 рік, забезпечуючи перехід ТОВ «Лерой» до стану стійкої ринкової рівноваги, де висока операційна активність поєднується з жорстким цифровим контролем витрат.

Загалом, запропонований комплекс заходів забезпечує перехід логістики ТОВ «Лерой» у стан стійкої рівноваги, де висока операційна активність підкріплена відповідною технологічною потужністю та цифровим контролем. Це означає, що підприємство отримує можливість не просто функціонувати в умовах підвищеного попиту, а стабільно розвиватися, уникаючи критичних перевантажень, які спостерігалися у попередніх періодах. Завдяки впровадженню WMS-системи та модернізації складського простору

створюється надійний фундамент для масштабування бізнесу, оскільки кожна операційна дія тепер базується на точних даних, а не на суб’єктивних рішеннях персоналу.

Цифрова трансформація логістичного менеджменту дозволяє синхронізувати роботу складу та транспорту, що забезпечує безперебійне постачання продукції ТМ «Маршалок» до кінцевого споживача з мінімальними витратами ресурсів. Такий підхід гарантує, що висока інтенсивність товаропотоків більше не призводитиме до деградації сервісу, а навпаки, стане драйвером зростання рентабельності логістичних активів.

У підсумку, ТОВ «Лерой» виходить на новий рівень конкурентоспроможності, де технологічна досконаліть та прозорість бізнес-процесів стають гарантами фінансової стабільності та ринкового лідерства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційній (дипломній) кваліфікаційної роботи було проведено ґрунтовне та всебічне дослідження логістичної системи ТОВ «Лерой», за результатами якого, відповідно до поставленої мети та визначених завдань, сформульовано наступні висновки:

1. У процесі розкриття теоретичних основ та сутності логістичної діяльності було доведено, що в системі сучасного менеджменту логістика трансформувалася з допоміжної функції у стратегічний інструмент формування конкурентних переваг. Зазначено, що логістична діяльність підприємства є складним багаторівневим процесом, що має глибоке історичне коріння та динамічний характер розвитку. Як свідчать результати аналізу значень логістики, вона виступає не лише інструментом економії, а й стратегічним активом, що формує конкурентну позицію підприємства через високу якість сервісу та оптимізацію ресурсів. Встановлено, що ефективне управління логістичними процесами базується на інтеграції всіх ланок ланцюга постачання, де ключову роль відіграє швидкість та точність інформаційних потоків.

Теоретичне дослідження підтвердило, що без використання передових методів автоматизації та інноваційних технологій зберігання неможливо забезпечити високу гнучкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Проведений комплексний аналіз економіко-господарської діяльності ТОВ «Лерой» м. Біла Церква дозволив виявити специфічні тенденції розвитку, що характеризуються розривом між зростаючими обсягами реалізації та технічними можливостями логістичної бази. Оцінка системи менеджменту логістичної діяльності виявила критичний розрив між операційними потребами та технічними можливостями складу. Виявлено, що станом на 2025 рік логістична система перебуває у стані критичної напруги, про що свідчить

коефіцієнт завантаження потужностей на рівні 1,17, який суттєво перевищує нормативні значення. Це призвело до погіршення показників оборотності запасів до 15,7 днів та зниження загальної рентабельності логістичних активів до 3,22%. Аналіз підтвердив, що подальше екстенсивне використання наявних ресурсів без радикальних інноваційних змін неминуче призведе до втрати частки ринку бренду ТМ «Маршалок» через зростання витрат на обслуговування замовлень та зниження якості сервісу.

3. На основі виявлених проблем було розроблено шляхи вдосконалення функціонування логістичної системи, що базуються на впровадженні комплексу інноваційних заходів, а саме: встановлення системи управління складом 1С:WMS, використання промислових терміналів збору даних Zebra MC3300 та реорганізація складських площ під висотне зберігання. Розрахунок економічного ефекту від пропонованих новацій підтвердив їх фінансову доцільність для ТОВ «Лерой», оскільки при капітальних інвестиціях у 1,2 млн грн забезпечується термін окупності протягом 11 місяців. Прогнозні показники вказують на зростання рентабельності логістичних активів до 4,85% та вивільнення грошових коштів через прискорення оборотності на 3,2 дні.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що розроблений та запропонований комплекс інноваційних заходів забезпечує системний перехід логістичної вертикалі ТОВ «Лерой» у стан якісно нової, стійкої динамічної рівноваги, де надвисока операційна активність підприємства отримує необхідну підтримку у вигляді відповідної технологічної потужності та тотального цифрового контролю над кожною бізнес-операцією. Висока ефективність впровадження WMS-системи та модернізації апаратного комплексу полягає у здатності цих рішень не просто автоматизувати рутинні процеси, а докорінно змінити економічну модель функціонування складу, перетворюючи його з джерела постійних витрат і ризиків на гнучкий інструмент генерації додаткового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітичний ресурс *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/ *(дата звернення: 14.04.2026).*

2. Аналіз впізнаваності бренду м'ясної продукції в Україні. 2025 рік. *Pro Capital Group, 2004-2026.* URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/pischevaya-promishlennost?page=2 *(дата звернення: 14.04.2026).*

3. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Логістика: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2025. 368 с.

4. Бас Ю.А. Тенденції розвитку туризму у світі та в Україні. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С. 19-20.

5. Бас Ю.А. Особливості розвитку «зелених екологічних маршрутів». *Дослідження у сфері геодезії і землеустрою: теорія та практика*: матер. Всеукр. наук.-практ. Інтер.- конф., 20-21 травня 2025 р.. Умань. УНУ, 2025. С. 113-119.

6. Бідняк М.Н., Муштатов Ю.В. Логістика: підручник. Одеса: Олді-Плюс, 2020. 256 с.

7. Бойко В.В. Цифрова трансформація логістичних систем як інструмент антикризового управління. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 34-40.

8. Гавриш О.А., Телюк К.С. Управління логістичними витратами підприємства в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1

9. Галузеві рейтинги компаній. *Рейтинг компаній «Top-1000».* URL: https://top-1000.com.ua/ratings *(дата звернення: 14.04.2026).*

10. Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: підручник. Київ: НАУ, 2022. 312 с.

11. Данильчук О.В. Ризики в логістичних ланцюгах постачання: методи оцінки та шляхи мінімізації. *Економічний вісник*. 2024. Вип. 12. С. 102-110.

12. ДСТУ 3946:2018 Система розроблення і поставлення продукції на виробництво. Продукція харчова. Настанови щодо розроблення і поставлення на виробництво нових та новітніх харчових продуктів. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_3946_2018_sistema_rozroblennya_i_postavlennya_produkcii_.pdf *(дата звернення: 11.02.2026).*

13. ДСТУ ISO/TS 22002-1:2019 Програми-передумови безпечності харчових продуктів. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_ts_22002-1_2019_0.pdf *(дата звернення: 11.02.2026).*

14. ДСТУ 3946:2018 Система розроблення і поставлення продукції на виробництво. Продукція харчова. Настанови щодо розроблення і поставлення на виробництво нових та новітніх харчових продуктів. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_3946_2018_sistema_rozroblennya_i_postavlennya_produkcii_.pdf *(дата звернення: 11.02.2026).*

15. Електронний кабінет ТОВ «Лерой». *АРІФРУ. Офіційний сайт*. URL: https://smida.gov.ua/db/participant/00382125 *(дата звернення: 14.03.2026).*

16. Євтушенко Г.В. Управління логістичною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/59 *(дата звернення: 14.04.2026).*

17. Іванова О.М. Логістичний аутсорсинг: переваги та загрози для сучасного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 4 (82). С. 56–62.

18. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: КНЕУ, 2021. 440 с.

19. Кірсанова В.В. Логістичне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 284 с.

20. Коваленко О.П. Інноваційні технології в логістиці: від штучного інтелекту до блокчейну : монографія. Київ: Наукова думка, 2024. 245 с.

21. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2021. № 1-2. С. 65-70.

22. Криклівий П.М. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 256 с.

23. Микитенко Т.В. Логістичне забезпечення торговельних підприємств: стратегічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 210–217.

24. Окландер М.А. Логістика: підручник. 2-ге вид. Одеса: Астропринт, 2022. 360 с.

25. Петренко С.С. Зелена логістика як фактор сталого розвитку підприємства. *Екологічний менеджмент*. 2025. № 3. С. 15–22.

26. Пономарьова Ю.В. Логістика: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 240 с.

27. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В. Інноваційний розвиток логістичних систем в умовах діджиталізації економіки: монографія. Харків: НФаУ, 2023. 280 с.

28. Продукція, створена з турботою. *Офіційний сайт* ТМ «Маршалок». URL: https://www.marshalok.com.ua/ *(дата звернення: 11.02.2026).*

29. Сертифікація систем екологічного менеджменту ISO 14001:2015 (ДСТУ ISO 14001:2015). URL: https://eustce.com/ua/ *(дата звернення: 11.02.2026).*

30. Сидоренко В.М. Удосконалення системи складської логістики на засадах автоматизації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2024. Т.35. № 2. С. 89-96.

31. Сумська Г.В. Оптимізація логістичних витрат підприємства в умовах глобальних викликів. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 45-51.

32. Терещенко О.О. Фінансова логістика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2024. 212 с.

33. Чорнописька Н.В. Транспортна логістика: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 216 с.

34. Чукіна І.В., Школьний О.О., Жмуденко В.О. Інноваційні підходи до планування та прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2026. №1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.28

35. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Маркетинг і логістика у стартапах: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 192 с.

36. Шевців Л.Ю. Логістика: практикум для студентів економічних спеціальностей. Львів: Новий Світ-2000, 2025. 230 с.

37. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management. 6th ed. New York: McGraw Hill, 2023. 512 p.

38. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. London: Pearson, 2025. 352 p.

39. Fawcett R.P., Waller M.A. The Definitive Guide to Inventory Management: Principles and Strategies for the Efficient Flow of Inventory in the Modern Supply Chain. Pearson Education, 2024. 320 p.

40. Gleissner H., Femerling J.C. Logistics: Basics - Exercises - Case Studies. 2nd ed. Springer Texts in Business and Economics, 2023. 340 p.

41. Grant D.B., Trautrims A., Wong C.Y. Sustainable Logistics and Supply Chain Management: Principles and Practices for Sustainable Operations and Management. 4th ed. Kogan Page, 2024. 416 p.

42. Harrison A., van Hoek R., Skipworth H. Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 480 p.

43. Ivanov D. Introduction to Supply Chain Management 4.0: Using Digital Technologies to Design, Plan, and Control Supply Chains. Springer, 2025. 290 p.

44. Logistics 4.0: Digital Transformation of Supply Chain Management. Edited by Turan Paksoy et al. CRC Press, 2021. 468 p.

45. Mangan J., Lalwani C. Global Logistics and Supply Chain Management. 4th ed. John Wiley & Sons, 2021. 512 p.

46. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain. 7th ed. Kogan Page, 2022. 912 p.

47. Trends and Challenges in Modern Logistics 2025. *Logistics Ukraine Reports*. URL: https://logistics-ukraine.com/ *(дата звернення: 11.02.2026).*

48. Waters D., Rinsler S. Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management. 8th ed. Kogan Page, 2024. 560 p.

49. WMS Логістика. Управління складом. *TQMsystems.* URL: https://tqm.com.ua/ua/sectors/wms-logistika *(дата звернення: 14.03.2026).*

50. Zebra MC3300 (MC330M-GI2HA2RW). Термінал збору даних. *Зебра ЮА – Premier Business Partner.* URL: https://terminal-soft.com.ua/zebra-mc3300 *(дата звернення: 14.03.2026).*