

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та  
інфраструктури  
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

**Тарас ЛЕМЕГА**

**Управління бізнес-процесами в логістиці**  
**торговельних підприємств /**  
**Management of Business Processes in the Logistics of**  
**Trading Enterprises**

спеціальність 071 – Облік і оподаткування  
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління  
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОБАм-21  
ЛЕМЕГА Тарас

Науковий керівник  
к.е.н., доцент І. В. Спільник

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Р. Ф. Бруханський

**ТЕРНОПІЛЬ - 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                 | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЛОГІСТИЦІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....          | 5  |
| 1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів у логістиці торговельних підприємств.....                    | 5  |
| 1.2. Особливості управління логістичними процесами в торгівлі .....                                        | 9  |
| 1.3. Методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів у логістиці.....                                    | 13 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЕПІЦЕНТР К»..... | 20 |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика Тзов «Епіцентр К»                                    | 20 |
| 2.2. Аналіз управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві .....                                 | 24 |
| 2.3. Оцінка ефективності управління основними логістичними бізнес-процесами товариства.....                | 30 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                | 35 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЛОГІСТИЦІ ТЗОВ «ЕПІЦЕНТР К» .....            | 37 |
| 3.1. Обґрунтування заходів з оптимізації логістичних бізнес-процесів товариства .....                      | 37 |
| 3.2. Впровадження інноваційних технологій в управління логістичними бізнес-процесами.....                  | 41 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                | 47 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                              | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                           | 51 |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми** обумовлена стрімкою трансформацією сучасного бізнес-середовища та критичною роллю ефективної логістики у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств. Розвиток електронної комерції, зростання вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, а також посилення конкурентної боротьби змушують підприємства активно впроваджувати сучасні цифрові технології у логістичні процеси, включаючи автоматизацію складських операцій, використання штучного інтелекту для управління ланцюгами поставок та впровадження роботизованих систем. В умовах економічної нестабільності та зростання операційних витрат особливого значення набуває оптимізація логістичних процесів та пошук балансу між забезпеченням високого рівня сервісу та утриманням витрат на прийнятному рівні.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання управління бізнес-процесами в логістиці торговельних підприємств є актуальним і доволі широко дослідженим. Серед науковців, які найбільш ґрунтовно розкрили проблематику цієї теми, виділимо таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: Christopher, M., Porter M., Millar V. Гоменюк М., Волошин Р., Дудар Т., Колісніченко А., Семенова А., Кривов'язюк І., Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М., Марченко, В., Морщенок Т., Окландер М., Рикованова І., Гірна О., Савченко Ю., Спільник І., Загородна О., Чернишова Л., Борисенко Д. та інші. Не зважаючи на ґрунтовні результати досліджень, окремі аспекти порушеної проблематики потребують уточнення і додаткового обґрунтування, особливо актуальним це є для вирішення проблеми оптимізації управління бізнес-процесами в логістиці на засадах інноваційних технологій.

**Метою кваліфікаційної роботи** є комплексний аналіз управління бізнес-процесами в логістиці торговельних підприємств, а також обґрунтування напрямів їх удосконалення на прикладі ТзОВ «Епіцентр К».

Для досягнення визначеної мети, в роботі виділено наступні **завдання**:

- розкрити сутність і здійснити класифікацію бізнес-процесів у логістиці торговельних підприємств;
- охарактеризувати особливості управління логістичними процесами в торгівлі;

- розкрити методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів в логістиці;
- дати загальну характеристику досліджуваному підприємству;
- проаналізувати управління логістичними процесами на підприємстві;
- дати комплексну оцінку ефективності управління основними логістичними бізнес-процесами на підприємстві;
- обґрунтувати напрями і заходи з оптимізації бізнес-процесів на підприємстві;
- визначити напрями впровадження інноваційних технологій в управління логістичними бізнес-процесами підприємства.

**Об’єктом дослідження** є бізнес-процеси в логістиці торговельного підприємства як складова системи управління.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління логістичними бізнес-процесами на торговельному підприємстві.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, логістики, менеджменту та управління бізнес-процесами. В роботі використано такі методи: системного аналізу та синтезу; узагальнення та наукової абстракції; структурно-функціонального і статистичного аналізу; економіко-математичного моделювання; графічний метод; процесного підходу; SWOT-аналіз; порівняльний аналіз. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова звітність підприємств, Інтернет-ресурси та результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в комплексному дослідженні бізнес-процесів в логістиці торговельного підприємства, що дозволяє оцінити рівень ефективності управління ними, а також запропонувати обґрунтовані напрями їх удосконалення.

**Апробація.** Результати дослідження у формі тез на тему «Ключові аспекти управління логістичними процесами в торгівлі» було представлено на XIV Національній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки і бізнесу», яка відбулася 14 листопада 2024 року в Західноукраїнському національному університеті.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЛОГІСТИЦІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів у логістиці торговельних підприємств

Дослідження бізнес-процесів у логістиці торговельних підприємств базується на фундаментальних засадах процесного підходу до управління. Цей підхід, що набув розвитку наприкінці ХХ століття, розглядає діяльність організації як мережу взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. Теоретичні основи процесного підходу були закладені в роботах М. Портера [7], Е. Демінга [4], М. Хаммера [5] та Дж. Чампі [1], які обґрунтували необхідність переходу від функціональної до процесної орієнтації в управлінні. Згідно з їхніми дослідженнями, процесний підхід дозволяє подолати міжфункціональні бар'єри, оптимізувати взаємодію підрозділів та підвищити загальну ефективність діяльності організації.

Ключовими принципами процесного підходу є такі:

- «орієнтація на кінцевий результат та створення цінності для споживача;
- розгляд діяльності як послідовних і взаємопов'язаних процесів;
- чітка регламентація та стандартизація;
- безперервне вдосконалення та оптимізація процесів;
- вимірювання результативності та ефективності» [27].

У контексті логістики торговельних підприємств процесний підхід набуває особливого значення, оскільки дозволяє ефективно управляти складними ланцюгами постачання, оптимізувати матеріальні та інформаційні потоки, покращувати координацію між різними учасниками логістичного процесу. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження та класифікації бізнес-процесів у логістичній діяльності торговельних підприємств. Розвиток процесного підходу в логістиці супроводжується впровадженням сучасних інформаційних технологій, систем управління якістю та методів оптимізації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Логістика є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, що забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками. В умовах глобалізації ринків, зростаючої конкуренції та мінливості споживчого попиту, вміння застосування логістичних підходів стає ключовим фактором успіху для підприємств. Критичний аналіз різноманітних дефініцій сприяє комплексному усвідомленню ролі логістики в забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій, що обумовлює актуальність її всебічного вивчення.

У класичному розумінні логістика визначається як «процес планування, організації, управління та контролю потоків матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних та інших ресурсів від джерела їх виникнення до місця споживання з метою оптимізації затрат і задоволення вимог споживачів» [23, с. 46]. Такий підхід фокусується на ефективному управлінні матеріальними та супутніми потоками. Інші дослідники пропонують розширене розуміння логістики як «інтегрованого планування, координації та контролю усіх логістичних бізнес-процесів з метою доставки необхідного товару у потрібне місце, в потрібний час та за мінімальних витрат» [15, с. 34]. Ряд експертів трактують логістику як «науку про управління поточковими процесами з метою оптимізації ресурсів та мінімізації сукупних витрат» [35, с. 18].

Сучасні визначення розглядають логістику як «комплексну міждисциплінарну діяльність, спрямовану на синхронізацію матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків для підвищення конкурентоспроможності організації» [29, с. 28]. Таким чином, в науковій та експертній літературі простежується еволюція розуміння логістики від вузькоспеціалізованої концепції управління матеріальними потоками до комплексної міждисциплінарної діяльності, інтегрованої з бізнес-процесами організації. Розкриваючи теоретичні основи логістики торговельних підприємств, логістику можна визначити як науку і практичну діяльність,

спрямовану на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для задоволення потреб споживачів.

Ефективне управління логістичними бізнес-процесами є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасних торговельних організацій. Базове трактування бізнес-процесу визначає його як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси на результати. Найбільш поширені визначення характеризують бізнес-процеси як стійкі, цілеспрямовані, регламентовані послідовності взаємопов'язаних дій, які перетворюють входи в бажані виходи з метою досягнення високої ефективності.

Низка авторів акцентують увагу на тому, що бізнес-процеси торговельних підприємств мають бути спрямовані на створення цінності для споживача, а ефективність їх виконання впливає на конкурентоспроможність організації. Ця позиція є особливо актуальною для логістики, що безпосередньо забезпечує задоволення потреб клієнтів. Таким чином, дослідження сутності бізнес-процесів у логістиці торговельних підприємств дозволяє визначити їх як «регламентовані, цілеспрямовані та клієнт-орієнтовані послідовності логістичних операцій, спрямованих на оптимальне задоволення попиту та підвищення конкурентоспроможності» [27, с. 298]. Це теоретичне підґрунтя дає змогу глибше зрозуміти специфіку управління логістичними бізнес-процесами в торговельному бізнесі.

Актуальність потреби в класифікації бізнес-процесів у логістиці торговельних підприємств обумовлюється необхідністю ефективного управління різноманітними та взаємопов'язаними логістичними операціями. Систематизація та структурування бізнес-процесів дозволяє досягти оптимальності їх виконання, виявити ключові взаємозв'язки, удосконалити регламентацію та автоматизацію, а також гнучко реагувати на мінливі умови торговельного середовища.

У науковій літературі представлено кілька основних підходів до класифікації бізнес-процесів у логістиці торговельних підприємств. «Функціональний підхід передбачає групування логістичних бізнес-процесів за

функціональними сферами діяльності, такими як управління закупівлями, складське господарство, транспортування, збут продукції тощо. Цей підхід дозволяє структурувати процеси за спеціалізованими функціями логістики та забезпечує їх предметну спрямованість. Процесний підхід, своєю чергою, фокусується на виділенні наскрізних бізнес-процесів, що проходять через різні функціональні підрозділи» [50, с. 128]. До таких процесів належать, наприклад, управління замовленнями клієнтів, поповнення товарних запасів, логістичне обслуговування. Даний підхід підкреслює необхідність координації та інтеграції окремих ланок логістичного ланцюга. Ще один підхід – ресурсний, передбачає класифікацію бізнес-процесів за видами ресурсів, якими вони оперують: матеріальні, інформаційні, фінансові, людські. Такий розподіл дозволяє зосередитись на раціональному використанні та управлінні різноманітними ресурсами логістичної діяльності.

Крім того, в літературі трапляється виокремлення основних (ключових) та допоміжних (забезпечувальних) бізнес-процесів у логістиці. Перші безпосередньо спрямовані на задоволення потреб клієнтів, тоді як другі створюють умови для ефективного виконання основних процесів. Комплексне застосування цих підходів до класифікації дає можливість торговельним підприємствам всебічно структурувати, координувати та оптимізувати свої логістичні бізнес-процеси.

Пропонована класифікація бізнес-процесів у логістиці торговельного підприємства:

Основні (ключові) бізнес-процеси:

- управління закупівлями (вибір постачальників, організація поставок);
  - управління товарними запасами (прогнозування, поповнення, зберігання);
  - управління замовленнями клієнтів (обробка, комплектація, відвантаження);
  - організація доставки продукції (транспортування, експедирування).
- Забезпечувальні (допоміжні) бізнес-процеси:
- управління інформаційними потоками (збір, обробка, передача даних);

- управління фінансовими потоками (планування, облік, контроль);
- управління персоналом логістичної діяльності;
- управління якістю логістичних послуг.

Сучасні тенденції свідчать про необхідність ще більшої інтеграції та координації бізнес-процесів у логістиці, з урахуванням ролі інформаційних та фінансових потоків. Перспективним є впровадження гнучких, клієнт-орієнтованих бізнес-моделей, заснованих на управлінні ключовими логістичними компетенціями.

## **1.2. Особливості управління логістичними процесами в торгівлі**

Сутність та специфіка логістичних процесів у торговельній діяльності становить комплексне поняття, що потребує ґрунтовного наукового аналізу. Логістичні процеси в торгівлі представляють собою послідовність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на організацію, планування та контроль матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у процесі товароруху.

Специфіка логістичних процесів у торговельній діяльності визначається особливостями функціонування торговельних підприємств та характером їх взаємодії з постачальниками і споживачами. На відміну від виробничої логістики, торговельна логістика характеризується більшою динамічністю потокових процесів, вищим ступенем невизначеності попиту та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Ключовими характеристиками логістичних процесів у торгівлі є:

- безперервність та циклічність товароруху;
- висока залежність від коливань споживчого попиту;
- необхідність координації значної кількості постачальників;
- важливість оптимізації товарних запасів;
- потреба в ефективному управлінні складським господарством;
- значна роль транспортно-експедиційного обслуговування.

Науковці Морщенок Т. і Середницька Л. підкреслюють, що «логістичні процеси в торгівлі все більше набувають інтегрованого характеру, охоплюючи весь ланцюг постачання від виробника до кінцевого споживача. Це зумовлює необхідність застосування системного підходу до їх організації та управління» [27, с. 300]. Важливою особливістю логістичних процесів у торговельній діяльності є їх «орієнтація на забезпечення високого рівня обслуговування споживачів при одночасній оптимізації логістичних витрат. Це вимагає впровадження сучасних технологій управління товарними потоками, використання інформаційних систем та застосування методів логістичного контролінг» [37, с. 619]

В умовах цифровізації економіки логістичні процеси в торгівлі зазнають суттєвих трансформацій, пов'язаних з розвитком електронної комерції, впровадженням технологій автоматизації та роботизації складських операцій, використанням систем штучного інтелекту для оптимізації маршрутів доставки та управління запасами. Таким чином, сутність та специфіка логістичних процесів у торговельній діяльності визначається комплексом факторів, що обумовлюють необхідність їх постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов ринкового середовища. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження методів та інструментів управління логістичними процесами в торгівлі.

Концептуальні засади управління логістичними процесами являють собою систему теоретико-методологічних положень, що визначають основні підходи до організації та координації логістичної діяльності торговельних підприємств. В основу сучасної концепції управління логістичними процесами покладено інтеграційний підхід, який забезпечує синхронізацію всіх елементів логістичної системи. Теоретичний базис управління логістичними процесами формується на основі кількох ключових концепцій. Зокрема, концепція загальних витрат (total cost concept) передбачає оптимізацію сукупних логістичних витрат при забезпеченні необхідного рівня обслуговування. Концепція інтегрованої логістики (integrated logistics concept) акцентує увагу на

необхідності координації всіх логістичних функцій підприємства як єдиної системи.

Важливе місце в концептуальних засадах займає концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management), яка розширює межі логістичного управління за рамки окремого підприємства, охоплюючи всіх учасників логістичного ланцюга. Ця концепція, розвинена в роботах Крістофера М., передбачає «створення інтегрованих логістичних систем, що забезпечують оптимальний рух товарів від виробника до споживача» [2].

У рамках концептуальних засад управління логістичними процесами виділяють такі базові принципи:

- «системність та комплексність управління;
- координація та синхронізація логістичних операцій;
- оптимізація загальних витрат;
- забезпечення надійності та якості логістичних процесів;
- гнучкість та адаптивність логістичної системи;
- інформаційна інтеграція всіх учасників логістичного ланцюга» [49].

У сучасних умовах ефективність функціонування торговельного підприємства значною мірою залежить від налагодженої системи логістичних процесів, яка забезпечує оптимальне використання ресурсів та своєчасне задоволення потреб споживачів. Логістика в сфері торгівлі охоплює широкий спектр завдань, що включають закупівлі, зберігання, транспортування та збут товарів. Кожен із цих напрямків вимагає чіткої координації та інтеграції для створення ефективного ланцюга постачання, що дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування та швидкість виконання замовлень. Дослідження основних логістичних процесів торговельного підприємства дозволяє глибше зрозуміти функціональні аспекти закупівельної, складської, транспортно-експедиційної та збутової логістики, а також їх роль у досягненні стратегічних цілей підприємства (табл. 1.1).

Закупівельна логістика є фундаментальним елементом логістичної системи торговельного підприємства, що закладає основи для ефективного управління всіма наступними етапами логістичного процесу, оскільки

правильний вибір постачальників і формування партій товарів значно впливають на загальну продуктивність підприємства. Складська логістика та управління запасами складаються з комплексу взаємопов'язаних операцій, які забезпечують приймання, розміщення, зберігання та відвантаження товарів. Транспортно-експедиційні процеси становлять важливу складову логістичного процесу, що відповідає за переміщення товарів у просторі та часі.

Таблиця 1.1

### Характеристики основних логістичних процесів торговельного підприємства

| Назва процесу                                  | Характеристика                                                                                                                                                                     | Завдання і функції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закупівельна логістика                         | виступає фундаментальним елементом логістичної системи торговельного підприємства, що забезпечує його функціонування через організацію та управління закупівлями товарних ресурсів | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення потреби в ресурсах;</li> <li>- дослідження та аналіз ринку закупівель;</li> <li>- вибір постачальників за встановленими критеріями;</li> <li>- формування оптимальних партій поставок;</li> <li>- координація та системна інтеграція закупівель з виробництвом, збутом та складуванням</li> </ul>                          |
| Складська логістика та управління запасами     | є комплексом взаємопов'язаних операцій, що забезпечують приймання, розміщення, зберігання та відвантаження товарів                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- консолідація та розукрупнення вантажів;</li> <li>- складування та зберігання;</li> <li>- нормування запасів;</li> <li>- оперативний облік і контроль;</li> <li>- оптимізація рівнів запасів;</li> <li>- регулювання запасів згідно нормативів</li> </ul>                                                                              |
| Транспортно-експедиційні процеси               | є важливою складовою логістичного процесу, що відповідає за переміщення товарів у просторі та часі                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір виду транспорту;</li> <li>- визначення оптимальних маршрутів;</li> <li>- консолідація вантажів;</li> <li>- забезпечення цілісності вантажів;</li> <li>- оформлення перевізних документів;</li> <li>- супровід вантажів;</li> <li>- інформаційне забезпечення;</li> <li>- страхування вантажів</li> </ul>                        |
| Збутова логістика та обслуговування споживачів | завершальний етап логістичного процесу, що забезпечує зв'язок підприємства зі споживачами                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування каналів розподілу;</li> <li>- управління замовленнями;</li> <li>- організація доставки;</li> <li>- післяпродажне обслуговування;</li> <li>- стандартизація рівня обслуговування;</li> <li>- моніторинг задоволеності споживачів;</li> <li>- управління рекламаціями;</li> <li>- інформаційна підтримка клієнтів</li> </ul> |

*Джерело: сформовано автором на основі [14; 17; 20; 27; 31; 47; 49].*

Якісна організація транспортно-експедиційних процесів має вирішальне значення для своєчасної доставки товарів і задоволення потреб споживачів.

Збутова логістика завершує логістичний процес, забезпечуючи зв'язок підприємства зі споживачами. Ефективна збутова логістика є критично важливою для підтримки високого рівня задоволеності клієнтів і формування довготривалих відносин з ними.

Таким чином, налагоджена система логістичних процесів у торговельному підприємстві є запорукою його успішної діяльності на ринку. Залежність між різними компонентами логістики, включаючи закупівлі, складське управління, транспортування і збут, створює умови для ефективного функціонування підприємства. Таким чином, стратегічний підхід до управління цими процесами дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити загальну конкурентоспроможність торговельного підприємства.

### **1.3. Методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів у логістиці**

У сучасних умовах, коли глобалізація ринку, зростання вимог споживачів та стрімкий розвиток технологій створюють нові виклики для бізнесу, логістичні процеси потребують постійного вдосконалення. Для торговельних підприємств оптимізація є вирішальним фактором у досягненні балансу між зниженням витрат і підвищенням якості обслуговування. Таким чином, головне завдання оптимізації полягає у здатності скоротити час виконання замовлень, забезпечити їх точність та своєчасність, а також знизити витрати на транспортування, зберігання та облік товарів.

Оптимізація бізнес-процесів у логістиці спрямована на досягнення кількох основних цілей. Перш за все, вона допомагає уніфікувати і спростити основні процеси, усунути зайві операції та зменшити втрати ресурсів. Завданням оптимізації також є підвищення гнучкості логістичних процесів, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку. Досягнення зазначених цілей створює передумови для формування сталого логістичного ланцюга, який підтримує високий рівень обслуговування клієнтів і забезпечує надійність поставок. Водночас, оптимізація сприяє підвищенню продуктивності

всіх підрозділів підприємства та забезпечує зниження витрат, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат.

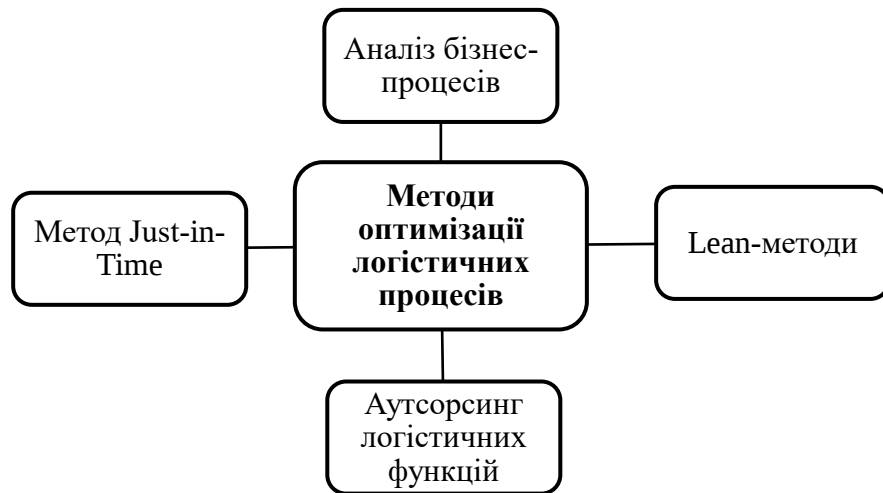
Методи оптимізації логістичних процесів включають «широкий спектр підходів, які базуються на аналізі і вдосконаленні існуючих процедур, інтеграції сучасних технологій, а також застосуванні спеціалізованих програмних рішень. До основних методів належать аналіз витрат і процесів, впровадження технологій «точно вчасно» (Just-in-Time), використання автоматизованих систем управління складом (Warehouse Management System) та систем управління транспортними потоками (Transportation Management System)» [31].

Одним із ключових етапів оптимізації бізнес-процесів є економічний аналіз, який дозволяє оцінити витрати на основні логістичні процеси, такі як транспортування, зберігання та обробка товарів. Збір даних про витрати на логістичні операції допомагає виявити ділянки, що потребують вдосконалення, та обґрунтувати рішення щодо їх оптимізації. Економічна ефективність заходів визначається шляхом застосування методів оцінки, що базуються на показниках скорочення витрат, підвищення продуктивності та рентабельності. Завдяки цим методам підприємства можуть розрахувати економічний ефект від запроваджених змін та визначити найбільш вигідні напрямки оптимізації (рис. 1.1).

«Аналіз бізнес-процесів є важливим кроком у вдосконаленні логістичних операцій. Створення карти бізнес-процесів у логістиці допомагає детально описати всі етапи, пов'язані з переміщенням і зберіганням товарів, від моменту отримання замовлення до доставки продукції кінцевому споживачеві. Такий підхід дозволяє не лише виявити проблеми, а й визначити вузькі місця, що уповільнюють роботу системи. В результаті підприємство отримує можливість оптимізувати процеси, забезпечуючи швидкість та точність логістичних операцій» [37].

Застосування Lean-методологій у логістиці дає змогу суттєво скоротити зайві витрати та операції. Lean-підходи, такі як методика «5S» та «Кайдзен», орієнтовані на усунення зайвих операцій та постійне вдосконалення процесів.

Методика «5S» передбачає організацію робочих місць і систематизацію процесів для забезпечення більшої продуктивності, тоді як «Кайдзен» сприяє поступовому покращенню роботи шляхом постійних змін, які спрямовані на підвищення якості та зниження витрат.



**Рис. 1.1. Ключові методи оптимізації логістичних процесів  
торговельного підприємства**

*Джерело: Сформовано автором на основі [31; 37].*

Метод Just-in-Time (JIT) дозволяє мінімізувати обсяги запасів, що перебувають на складах, і знижувати витрати на їхнє зберігання. Завдяки JIT, товари надходять саме в той момент, коли вони потрібні для подальшої обробки чи продажу, що дозволяє уникнути надлишкових запасів. Однак застосування цієї методології в торгівлі має певні застереження, такі як необхідність точного прогнозування попиту та координації з постачальниками для забезпечення своєчасних поставок. Аутсорсинг логістичних функцій є ще одним дієвим способом оптимізації. «Передача частини або всіх логістичних операцій стороннім організаціям дозволяє торговельному підприємству сконцентруватися на своїх основних видах діяльності, знижуючи витрати на управління логістикою. Вибір партнерів для аутсорсингу має вирішальне значення, адже якість їхніх послуг безпосередньо впливає на ефективність логістичних процесів» [49, с. 22].

Варто зазначити, що методи оптимізації, такі як аналіз витрат, вдосконалення операцій, використання Lean-підходів і моделі Just-in-Time, закладають основу для структурних змін у логістиці, проте їх ефективність значною мірою залежить від використання сучасних технологічних рішень. Завдяки автоматизованим системам і технологіям підприємства отримують змогу не лише підвищити продуктивність, але й досягти значної економії ресурсів, скоротити час виконання логістичних операцій та мінімізувати ризики. Таким чином, наступним кроком у процесі вдосконалення логістичних процесів є впровадження інструментів, що дозволяють на практиці реалізувати та підтримувати методи оптимізації, підвищуючи загальну ефективність логістичної системи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Характеристика інструментів оптимізації бізнес-процесів в логістиці  
торговельного підприємства**

| Інструмент                                             | Функціональні можливості                                                                                     | Основні переваги для торговельних підприємств                                                             |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системи управління складом (WMS)                       | автоматизація операцій зі зберігання, приймання та відвантаження товарів, інвентаризація, оптимізація складу | зниження витрат на обслуговування складу, підвищення точності обліку, швидкість обробки замовлень         |
| Системи управління ланцюгами постачання (SCM)          | координація дій з постачальниками та партнерами, управління та планування запасів і поставок                 | зменшення запасів, підвищення узгодженості операцій, скорочення часу постачання                           |
| Технології обліку та моніторингу (RFID, QR)            | автоматизоване зчитування інформації, швидкий доступ до даних про товар, прозорість операцій                 | прискорення облікових процесів, мінімізація втрат та крадіжок, зручність інвентаризації                   |
| Системи управління транспортом (TMS)                   | планування та оптимізація маршрутів доставки, моніторинг переміщення вантажів                                | зниження витрат на транспорт, покращення точності та надійності доставки, підвищення рівня обслуговування |
| Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) | автоматизація управління контактами з клієнтами, аналіз потреб і вподобань споживачів                        | поліпшення взаємодії з клієнтами, підвищення рівня обслуговування, оптимізація процесів продажів          |

*Джерело: Сформовано автором на основі [15; 31; 37; 49].*

Інструменти оптимізації бізнес-процесів у логістиці є основою для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи торговельних

підприємств, що дозволяє знижувати витрати, покращувати точність обліку та прискорювати процеси обробки вантажів. Одним з ключових інструментів є системи управління складом (Warehouse Management Systems, WMS), які забезпечують автоматизацію складських операцій, таких як приймання, зберігання, відвантаження та інвентаризація товарів. Завдяки WMS торговельні підприємства отримують можливість оптимізувати складські процеси, що сприяє суттєвому зниженню витрат і підвищенню швидкості обслуговування замовлень. Системи управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) забезпечують координацію та інтеграцію логістичних процесів з партнерами торговельного підприємства, включаючи постачальників, виробників і дистриб'юторів. Завдяки SCM підприємства можуть планувати та контролювати весь процес постачання, що дозволяє зменшити запаси, покращити своєчасність поставок та забезпечити узгодженість дій всіх учасників ланцюга постачання.

Для точного обліку та моніторингу товарів на складах застосовуються сучасні технології, такі як радіочастотна ідентифікація (RFID) та QR-коди. Використання RFID дозволяє значно прискорити процеси обліку, оскільки зчитування інформації про товар відбувається автоматично, без потреби у ручному введенні даних. Це сприяє зниженню ризиків втрат та крадіжок, а також підвищує прозорість логістичних операцій. QR-коди, в свою чергу, дозволяють швидко отримати доступ до інформації про товар, що оптимізує процес інвентаризації та полегшує пошук товарів на складі.

«Автоматизація транспортної логістики за допомогою систем управління транспортом (Transportation Management Systems, TMS) дозволяє оптимізувати маршрути доставки, відстежувати рух вантажів та забезпечувати своєчасне транспортування товарів до місця призначення. Завдяки можливостям моніторингу і контролю витрат на транспортні процеси підприємства можуть зменшувати витрати на логістику та підвищувати рівень обслуговування споживачів. Таким чином, сучасні інструменти для оптимізації логістичних процесів сприяють значному покращенню ефективності логістичних операцій,

забезпечуючи високу якість обслуговування, зниження витрат та посилення конкурентних переваг торговельних підприємств» [47].

Узагальнюючи наведені аспекти, можна стверджувати, що інтеграція цих інструментів в операційні процеси торговельних підприємств створює умови для комплексної оптимізації бізнес-процесів у логістиці. Вони не лише підвищують оперативність і якість обслуговування, а й дозволяють підприємствам адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, що є критично важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності. В умовах постійного розвитку технологій та зростання вимог споживачів, ефективне використання зазначених інструментів стає необхідною умовою для успішного ведення бізнесу в галузі торгівлі.

### **Висновки до розділу 1**

Логістика, як невід’ємна частина бізнесу, забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємств на ринку. Бізнес-процеси в логістиці торговельних підприємств формуються у відповідності до процесного підходу, що акцентує увагу на взаємозв’язках і оптимізації діяльності в межах організації. Класифікація бізнес-процесів у логістиці дозволяє структурувати їх для оптимізації виконання, виявлення ключових взаємозв’язків і покращення регламентації та автоматизації. Використовують декілька підходів до класифікації бізнес-процесів: функціональний, процесний і ресурсний. Кожен з цих підходів забезпечує унікальний погляд на структурування логістичних процесів, що сприяє їх оптимізації та інтеграції.

Основними характеристиками логістичних процесів є безперервність товароруку, залежність від споживчого попиту, а також необхідність оптимізації запасів та ефективного управління складським господарством. Концептуальні засади управління логістичними процесами базуються на інтеграційних підходах, які дозволяють синхронізувати всі елементи логістичної системи. Ефективність логістичних процесів у торговельному

підприємстві визначається здатністю забезпечити оптимальне використання ресурсів і своєчасне задоволення потреб споживачів.

У сучасних умовах глобалізації ринку та зростання вимог споживачів оптимізація бізнес-процесів у логістиці стає ключовим чинником успішного функціонування торговельних підприємств. Оптимізація дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротити час виконання замовлень та забезпечити точність поставок. Методи оптимізації, такі як аналіз витрат, Lean-підходи, технологія Just-in-Time, а також аутсорсинг логістичних функцій, створюють умови для підвищення ефективності управління логістичними процесами. Впровадження автоматизованих систем управління, таких як WMS, SCM, TMS, і технологій обліку, сприяє значному зниженню витрат та підвищенню швидкості обробки замовлень. Аналіз бізнес-процесів та створення карт логістичних операцій дозволяє виявити проблемні ділянки і оптимізувати їх, що в свою чергу покращує продуктивність всіх підрозділів підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика

##### ТЗОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» є провідним гравцем на ринку роздрібної торгівлі в Україні. З моменту свого заснування у 2003 році товариство продемонструвало значний розвиток та динамічне зростання. Сьогодні компанія представляє собою омніканальну екосистему, яка об'єднує не лише фізичні торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», але й інтернет-магазин та маркетплейс [epicentrk.ua](http://epicentrk.ua). У структурі компанії також функціонують мультибрендові спортивні магазини «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epiсentr Ceramic Corporation, деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» та власні логістичні потужності.

Компанія «Епіцентр К» зарекомендувала себе як одна з найбільш інноваційних та адаптивних у сфері роздрібної торгівлі, зокрема завдяки вдалій інтеграції сучасних технологій у свої бізнес-процеси. Вона «налічує 72 торговельних центри, що займають загальну площу понад 2 млн. квадратних метрів, що дорівнює площі 270 футбольних полів міжнародного стандарту. Найбільший торговельний центр компанії розташований у Києві та має площу 105000 квадратних метрів, тоді як найменший – у Старокостянтинові, Хмельницької області – займає всього 3880 м<sup>2</sup>» [12].

Стратегія розвитку «Епіцентр К» передбачає активне освоєння нових регіонів, що дає змогу компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. У 1997 році було реалізовано перший в Україні проект будівельного гіпермаркету, натхненний французькою мережею Castorama. Протягом останніх 20 років національна мережа «Епіцентр» зазнала значної еволюції, перетворившись з простих будівельних гіпермаркетів на комплексні будівельно-господарські центри. З моменту свого заснування «Епіцентр»

розвинув унікальний формат, який не має аналогів у світі, ставши найбільшою в Україні мережею торговельних центрів. Інноваційний підхід у структурі магазинів – формат shop-in-shop – став ключовим елементом стратегії компанії. Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» пропонують споживачам різноманітні товари та послуги в окремих торгових точках, що підкреслює їхню унікальність і спеціалізацію.

«Перший магазин Intersport, який з'явився поза межами мережі «Епіцентр» у 2017 році, став свідченням розширення впливу бренду на ринку. У 2020 році такі формати, як галереї «Деко» та E.PIC, також вийшли за межі основної мережі, відкрившись в інших торговельно-розважальних центрах. Унікальна модель «Епіцентр» привернула увагу міжнародних експертів, і генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт зазначив, що це «унікальний світовий формат». Сьогодні «Епіцентр» не тільки пропонує широкий асортимент товарів, але й забезпечує різноманітні послуги, такі як ресторани та дитячі розваги, створюючи комплексний шопінг-досвід для своїх клієнтів» [16].

Важливою частиною стратегії «Епіцентр» є онлайн-торгівля, що дозволяє покупцям замовляти товари в будь-який час і з будь-якого місця. «З моменту запуску інтернет-магазину в 2016 році та створення платформи epicentrk.ua у 2019 році компанія зуміла розширити свою присутність на ринку, пропонуючи безкоштовний забір замовлень у торгових центрах «Епіцентр» та центрах видачі, які охоплюють всю територію України. Молодіжна аудиторія (віком від 20 до 40 років) складає 44% покупців, з яких 63% мають дітей, а 66% – власні автомобілі. Ці дані підкреслюють важливість адаптації асортименту та послуг до потреб різних груп споживачів» [32].

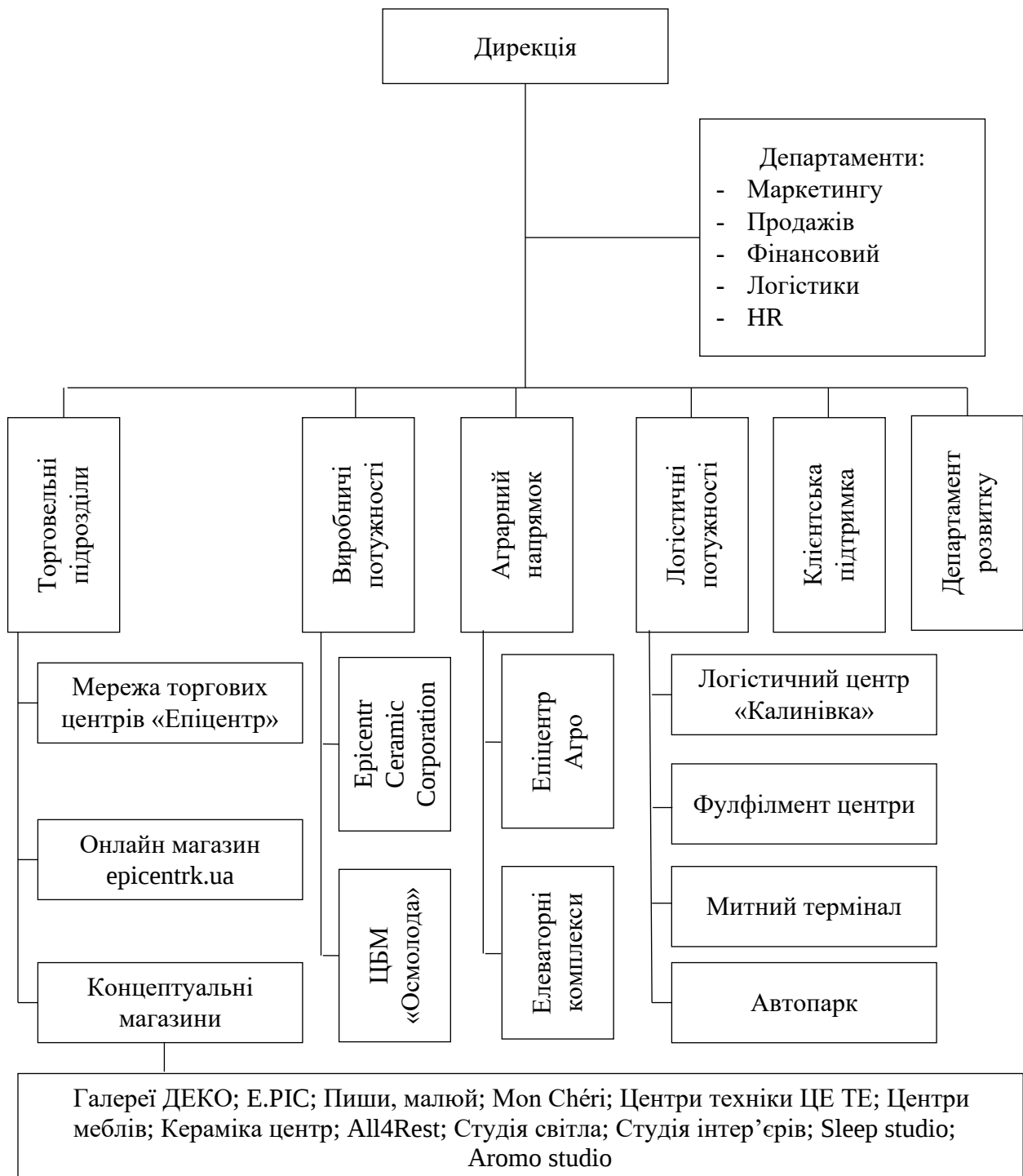
Як уже було зазначено, одним з ключових інноваційних підходів, які використовує «Епіцентр», є концепція shop-in-shop, що дозволяє створювати окремі торгові островці всередині торгових центрів. З 2008 року «Епіцентр» відкрив свої перші концептуальні магазини Галереї ДЕКО, що спеціалізуються на товарах для дому. У 2018 році компанія оновила концепцію своїх торгових підрозділів, запровадивши магазини формату shop-in-shop, що відрізняються

власною айдентикою, оформленням і особливими системами роботи з постачальниками. Галереї ДЕКО пропонують широкий асортимент товарів для дому, включаючи кухонне приладдя, постільну білизну та предмети інтер'єру, що підібрані в колекціях для оформлення житла в єдиному стилі. Е.РІС, що також є частиною цієї концепції, пропонує великий вибір товарів для дітей, що охоплює всі аспекти дитячого життя.

Організаційна структура є ключовим елементом управління будь-якою компанією, оскільки визначає, як функції та обов'язки розподіляються, координуються та контролюються в межах організації. Вона створює основу для внутрішньої взаємодії, забезпечуючи ефективне виконання стратегічних завдань і досягнення бізнес-цілей. У сучасному динамічному бізнес-середовищі правильна організаційна структура сприяє адаптації компанії до змін, підвищує її конкурентоспроможність та забезпечує стійкість. Організаційна структура групи компаній «Епіцентр К» (рис. 2.1) демонструє інтеграцію різних напрямів діяльності, що охоплюють виробництво, аграрний сектор та логістику. Ця структура забезпечує синергію між окремими підрозділами, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, оптимізувати процеси і впроваджувати інновації.

Наведена організаційна структура побудована за функціональним принципом, що дозволяє чітко визначити обов'язки і відповідальність кожного підрозділу. На верхньому рівні структури знаходиться дирекція, яка забезпечує функцію управління діяльністю компанії. Департаменти обслуговують потреби усіх структурних підрозділів, виконуючи функції з маркетингу, продажів, фінансового забезпечення, логістики та управління кадрами. Основну структуру компанії формують декілька підрозділів, зокрема:

- торговельний підрозділ – окрім мережі супермаркетів «Епіцентр» включають онлайн магазин і мережу концептуальних магазинів.
- виробничий підрозділ – включає заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода». Цей підрозділ відповідає за виробництво продукції, контроль якості та впровадження нових технологій;



**Рис. 2.1. Організаційна структура групи компаній «Епіцентр К»**

*Джерело: Сформовано автором на основі [12; 32].*

- аграрний підрозділ – включає агрохолдинг «Епіцентр Агро», який займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також тваринництвом, а також елеваторні потужності.

- логістичний підрозділ – відповідає за управління логістичними процесами, зберігання та транспортування продукції. Основним активом є

логістичний центр «Калинівка», який забезпечує значну частину поставок товарів у торговельні центри мережі.

- департаменти клієнтської підтримки і розвитку забезпечують високий рівень сервісного обслуговування і пошуку нових ефективних рішень для функціонування компанії.

Кожен підрозділ має свої функціональні підрозділи, які спеціалізуються на конкретних аспектах діяльності, таких як закупівля, продаж, маркетинг, управління персоналом та фінанси. Ця структура дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати управлінські процеси та досягати поставлених цілей у найкоротші терміни. Таким чином, організаційна структура групи компаній «Епіцентр К» є ефективним інструментом управління, що забезпечує інтеграцію різних напрямків діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

## **2.2. Аналіз управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві**

Логістична діяльність ТзОВ «Епіцентр К» є важливим компонентом успіху компанії, забезпечуючи ефективне управління товарними потоками та оптимізацію витрат. Власні логістичні потужності, загальною площею 175 тис. квадратних метрів, дозволяють компанії забезпечувати своєчасне постачання товарів до торговельних об'єктів, а також здійснювати доставку товарів безпосередньо до споживачів. Впровадження сучасних інформаційних технологій у логістичні процеси, таких як автоматизація управлінських завдань та використання систем моніторингу, підвищує оперативність та точність виконання замовлень. Логістична діяльність ТзОВ «Епіцентр К» є однією з ключових складових бізнес-процесів компанії, яка забезпечує не лише ефективне управління товарами, але й задоволення потреб споживачів через оптимізацію сервісів і сервісної підтримки, що, в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії в умовах сучасного ринку.

Основу логістичної системи «Епіцентр К» складає «логістичний центр «Калинівка», розташований на площі 140 тис. кв. м, що централізовано забезпечує 75% поставок у торговельні центри мережі. Така централізація дозволяє знизити витрати на транспортування та підвищити оперативність доставки. Розташування митного терміналу на території логістичного центру додатково підсилює ефективність ланцюга постачання, дозволяючи здійснювати митне оформлення товарів і транспортних засобів безпосередньо на місці. Це не лише прискорює процес митного контролю, але й зменшує витрати на перевезення, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку» [12].

У 2019 році логістичні потужності компанії були розширені завдяки відкриттю нових фулфілмент-центрів, зокрема на вул. Полярній у Києві (7 тис. кв. м) та «Віскозна» (30 тис. кв. м), що стали ключовими вузлами для обробки замовлень онлайн-клієнтів. Ці центри відзначаються «високою швидкістю обробки вантажів завдяки впровадженню сучасних автоматизованих систем управління, що дозволяє обробляти замовлення одного транспортного маршруту менш ніж за 30 хвилин. Аналогічна технологія конвеєрної обробки вантажів використовується в найбільших логістичних компаніях світу, зокрема Amazon, що свідчить про високий рівень інноваційності та технологічної зрілості «Епіцентру К». Компанія продовжує інвестувати у розвиток інфраструктури, навіть в умовах економічної нестабільності та війни. Це підтверджується будівництвом нових логістичних комплексів, спрямованих на створення додаткових робочих місць та підвищення ефективності логістичних процесів, що дозволяє покращити оперативність і точність постачання товарів у торговельні центри мережі» [12].

Важливою складовою логістичної системи «Епіцентру К» є власний автопарк, який налічує понад 3300 одиниць, включаючи комерційні, вантажні автомобілі, агротехніку та будівельний транспорт. Це забезпечує гнучкість і надійність в обслуговуванні транспортних потреб компанії, що є критичним фактором для забезпечення своєчасної доставки товарів до торговельних центрів та клієнтів.

Основою управління логістикою ТзОВ «Епіцентр К» є бізнес-процеси, які забезпечують комплексне управління усіма етапами постачання, починаючи від закупівель, митного оформлення, зберігання товарів та закінчуючи їхньою доставкою до кінцевого споживача. Кожен з цих процесів виконує критично важливу роль у забезпеченні ефективності логістичної діяльності, адже саме через узгодженість та оптимізацію на кожному етапі досягається зменшення часу обробки замовлень, підвищення точності постачання та мінімізація логістичних витрат. Основою для аналізу управління логістичними бізнес-процесами в товаристві служить їх ідентифікація. Методологічні аспекти ідентифікації логістичних бізнес-процесів ТзОВ «Епіцентр К» ґрунтуються на системному підході, який передбачає: формування комплексу логістичних операцій, визначення організаційної відповідальності підрозділів та встановлення взаємозв'язків між процесами. Основні методи, які використовуються для такої ідентифікації подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика методів ідентифікації логістичних бізнес-процесів в ТзОВ «Епіцентр К»**

| Методи                      | Характеристика методів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стандарт ISO 9000           | Забезпечує інтеграцію логістичних функцій у систему менеджменту якості підприємства, охоплюючи процеси закупівель, управління постачальниками та обслуговування клієнтів. Дозволяє стандартизувати ключові логістичні операції відповідно до міжнародних вимог                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Модель «Retail-N»           | Охоплює повний цикл руху товарів, що особливо актуально для роздрібного оператора. Має схематичні будову, що складається з таких блоків: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ліва частина моделі: закупівельна логістика;</li> <li>- центральна частина: складська логістика;</li> <li>- права частина: збутова логістика в торговельній мережі.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| SCOR-модель                 | Структурна модель управління ланцюгами постачання, розроблена для оптимізації логістичних бізнес-процесів. Включає такі блоки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування: прогнозування попиту, планування закупівель та поставок;</li> <li>- постачання: робота з постачальниками, контроль якості вхідних товарів;</li> <li>- зберігання: управління розподільчими центрами та складськими комплексами;</li> <li>- доставка: транспортування до магазинів мережі;</li> <li>- повернення: обробка повернень від клієнтів</li> </ul> |
| Value Reference Model (VRM) | Інструмент для управління бізнес-процесами, орієнтованим на створення цінності. Охоплює всі етапи управління, включаючи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробку асортиментної матриці;</li> <li>- управління ланцюгами поставок;</li> <li>- розвиток клієнтського сервісу</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |

*Джерело: сформовано автором на основі [27; 31; 49; 50]*

Пропоновані методи ідентифікації та управління логістичними бізнес-процесами охоплюють широке коло операцій і пропонують важливі інструменти для оптимізації системи управління логістикою в товаристві. Так, стандарт ISO 9000 інтегрує логістичні функції у загальну систему менеджменту якості, забезпечуючи їх відповідність міжнародним стандартам. Модель «Retail-N» структурує повний цикл товарообігу для роздрібної мережі, розділяючи процеси на закупівлі, складську логістику та збут. SCOR-модель стандартизує управління ланцюгами постачання, охоплюючи планування, постачання, зберігання, доставку та повернення. Value Reference Model (VRM) фокусується на створенні цінності, покриваючи етапи від розробки асортименту до управління клієнтським сервісом, що робить бізнес-процеси більш орієнтованими на клієнтів.

Модель Retail-N для ТзОВ «Епіцентр К» представляє три основні компоненти логістичної системи, спрямовані на забезпечення ефективного управління товарними потоками та високий рівень обслуговування споживачів (рис. 2.2). Модель Retail-N дозволяє ТзОВ «Епіцентр К» ефективно управляти логістичними процесами, знижуючи витрати та забезпечуючи швидкий і якісний рух товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Такі ефекти формуються завдяки раціональному поєднанню процесів з закупівлі, зберігання і продажу, які узгоджуються між собою завдяки єдиним системам управління інформацією, транспортом, якістю і т.д. Відповідно до цього закупівлі здійснюються з урахуванням прогнозів попиту, що дозволяє точно планувати поставки та уникати надлишкових запасів. Важливими елементами цієї складової є централізоване управління закупівлями, що дає змогу стандартизувати та контролювати процеси, а також митне оформлення товарів для зниження ризиків і підвищення швидкості постачань. Вхідний контроль якості дозволяє компанії забезпечувати відповідність отриманих товарів стандартам якості. На відміну від моделі Retail-N, модель SCOR спрямована на стандартизацію та оптимізацію логістичних бізнес-процесів у всьому ланцюгу постачання, що включає планування, постачання, зберігання, доставку та обробку повернень.



**Рис. 2.2. Модель управління логістичними бізнес-процесами**

### **ТзОВ «Епіцентр К» на основі методики Retail-H**

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТзОВ «Епіцентр К»*

SCOR орієнтована на системний підхід до управління процесами, який дозволяє інтегрувати ключові етапи постачання в єдину структуру, сприяючи підвищенню ефективності та зниженню витрат. Ключові бізнес-процеси управління логістикою ТзОВ «Епіцентр К», ідентифіковані за методикою SCOR подано в табл. 2.1.

Таким чином, SCOR-модель формує основу і структуру для оптимізації логістичних процесів ТзОВ «Епіцентр К» завдяки стандартизації ключових етапів ланцюга постачання. Кожен процес, від планування і закупівель до складування, доставки і повернень, має свого відповідального власника, визначені KPI, ресурси та чітко окреслені взаємозв'язки.

**Характеристика логістичних бізнес-процесів ТЗОВ «Епіцентр К» на основі методу SCOR**

| Елементи                          | Опис                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Процес планування (Plan)</b>   |                                                                                                                                                                                                                                |
| Власник процесу                   | заступник директора з логістики                                                                                                                                                                                                |
| Технологія процесу                | збір та аналіз даних про продажі та запаси > прогнозування попиту > розробка планів закупівель > планування складських потужностей > формування бюджету логістичних витрат                                                     |
| KPI                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- точність прогнозування попиту (%)</li> <li>- виконання плану закупівель (%)</li> <li>- оптимізація логістичних витрат (%)</li> <li>- ефективність використання бюджету (%)</li> </ul> |
| Необхідні ресурси                 | матеріальні: офісне обладнання, програмне забезпечення<br>людські: аналітики, планувальники, економісти<br>інформаційні: система прогнозування, ERP-система                                                                    |
| Взаємозв'язки                     | Вхід: дані від відділу продажів, маркетингу<br>Вихід: плани для відділів закупівель та складської логістики                                                                                                                    |
| <b>Процес постачання (Source)</b> |                                                                                                                                                                                                                                |
| Власник процесу                   | керівник відділу закупівель                                                                                                                                                                                                    |
| Технологія процесу                | вибір та оцінка постачальників > проведення тендерів > укладання договорів > розміщення замовлень > контроль поставок                                                                                                          |
| KPI                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасність поставок (%)</li> <li>- виконання бюджету закупівель (%)</li> <li>- оборотність запасів</li> </ul>                                                                       |
| Необхідні ресурси                 | матеріальні: складське обладнання<br>людські: менеджери із закупівель, аналітики<br>інформаційні: система управління закупівлями                                                                                               |
| Взаємозв'язки                     | Вхід: плани від відділу планування<br>Вихід: товари для складської логістики                                                                                                                                                   |
| <b>Процес складування (Make)</b>  |                                                                                                                                                                                                                                |
| Власник процесу                   | керівник складської логістики                                                                                                                                                                                                  |
| Технологія процесу                | приймання товарів > розміщення на зберігання > комплектація замовлень > управління запасами > інвентаризація                                                                                                                   |
| KPI                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидкість обробки товарів (год)</li> <li>- ефективність використання площі (%)</li> <li>- втрати при зберіганні (%)</li> </ul>                                                        |
| Необхідні ресурси                 | матеріальні: склади, навантажувачі, стелажі<br>людські: комірники, водії навантажувачів<br>інформаційні: WMS-система                                                                                                           |
| Взаємозв'язки                     | Вхід: товари від постачальників<br>Вихід: товари для доставки                                                                                                                                                                  |

| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Процес доставки (Deliver)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Власник процесу                  | керівник транспортної логістики                                                                                                                                                                                                                         |
| Технологія процесу               | планування маршрутів > формування графіків доставки > завантаження транспорту > доставка товарів > документальне оформлення                                                                                                                             |
| КРІ                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасність доставки (%)</li> <li>- витрати на транспортування, грн.</li> <li>- тривалість доставки, год.</li> <li>- ефективність використання транспорту (%)</li> <li>- кількість рекламаций (шт)</li> </ul> |
| Необхідні ресурси                | матеріальні: автопарк, паливо<br>людські: водії, логісти, експедитори<br>інформаційні: система управління транспортом                                                                                                                                   |
| Взаємозв'язки                    | Вхід: замовлення від магазинів<br>Вихід: доставлені товари                                                                                                                                                                                              |
| <b>Процес повернень (Return)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Власник процесу                  | керівник відділу повернень                                                                                                                                                                                                                              |
| Технологія процесу               | приймання повернень > оцінка стану товарів > оформлення документації > прийняття рішення щодо товару > повернення постачальникам                                                                                                                        |
| КРІ                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>швидкість обробки повернень (год)</li> <li>частка повернень (%)</li> <li>витрати на обробку повернень, грн</li> <li>рівень утилізації (%)</li> </ul>                                                             |
| Необхідні ресурси                | матеріальні: зона повернень, обладнане робоче місце<br>людські: спеціалісти з повернень<br>інформаційні: система обліку повернень                                                                                                                       |
| Взаємозв'язки                    | Вхід: повернення від клієнтів<br>Вихід: оброблені повернення до постачальників                                                                                                                                                                          |

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 27; 32; 49]*

Це дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх ланок логістичної системи з метою підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. Використання цієї моделі в логістичній діяльності ТзОВ «Епіцентр К» створює основи для ефективного управління всіма етапами ланцюга постачання.

### **2.3. Оцінка ефективності управління основними логістичними бізнес-процесами товариства**

Ефективне управління логістичними бізнес-процесами є одним з ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах. Логістика охоплює планування, організацію та контроль за

потоками матеріальних ресурсів, інформації та фінансів у межах діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне переміщення товарів від постачальника до кінцевого споживача. Вона також невідривно пов'язана з фінансово-економічними процесами і результатами роботи підприємства. Саме тому оцінка фінансового стану підприємства і ефективності управління його основними логістичними бізнес-процесами дозволить визначити сильні та слабкі сторони розвитку товариства, виявити критичні проблеми і обґрунтувати шляхи вдосконалення логістичних операцій.

Оцінка ефективності логістичних процесів підприємства вимагає чіткого розуміння стану розвитку підприємства та ефективності його діяльності. Основу для такого аналізу формує визначення фінансових результатів і базових показників ефективності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні фінансові результати діяльності ТзОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр., млн. грн.**

| Показник                     | роки    |         |         |         |         | 2023 р до 2019 р., % | 2023 р до 2021 р., % |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|
|                              | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |                      |                      |
| Чистий дохід                 | 43979,2 | 50382,4 | 56643,3 | 57603,2 | 69151,5 | 157,2                | 122,1                |
| Валовий прибуток             | 13164,4 | 14788,8 | 16999,1 | 19041,3 | 20789,3 | 157,9                | 122,3                |
| Операційний прибуток         | 4703,2  | 5084,8  | 4997,8  | 6055,0  | 5126,0  | 109,0                | 102,6                |
| Чистий прибуток              | 3602,1  | 3384,7  | 4168,2  | 3482,2  | 3065,5  | 85,1                 | 73,5                 |
| Валова рентабельність, %     | 29,90   | 29,40   | 30,00   | 33,10   | 30,10   | 0,20                 | 0,10                 |
| Операційна рентабельність, % | 10,70   | 10,10   | 8,80    | 10,50   | 7,40    | -3,30                | -1,40                |
| Чиста рентабельність, %      | 8,20    | 6,70    | 7,40    | 6,00    | 4,40    | -3,80                | -3,00                |

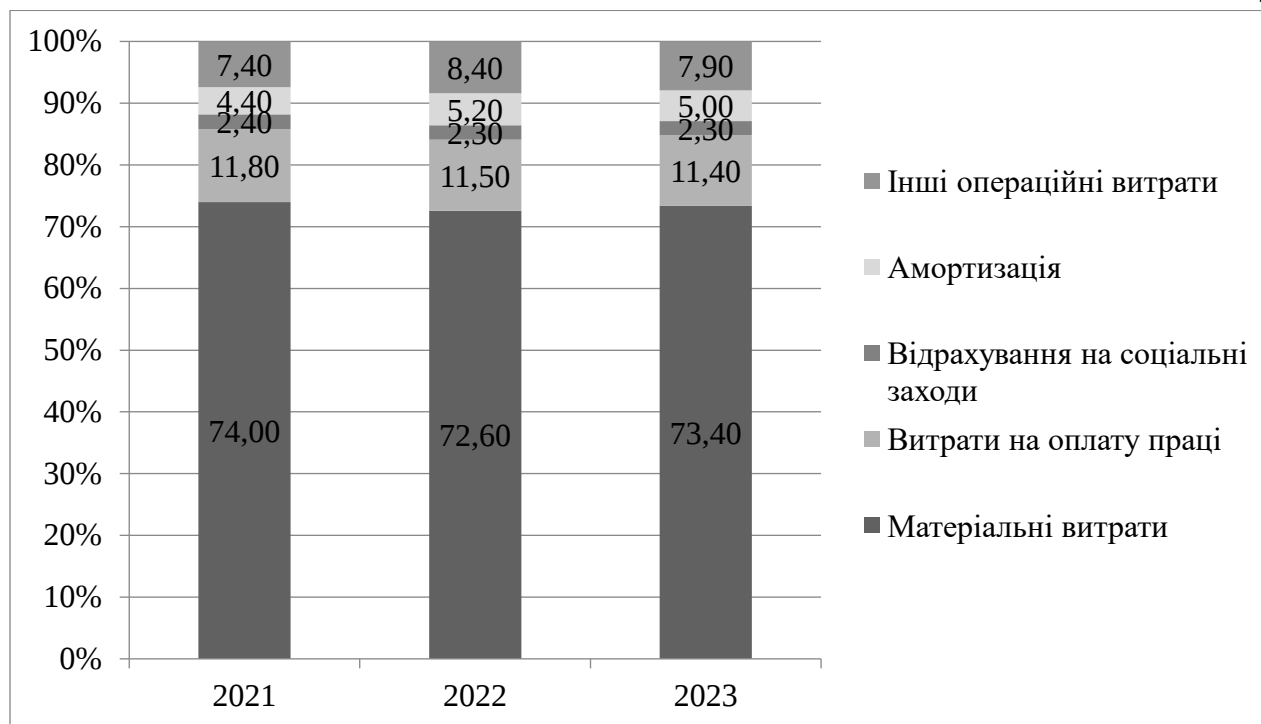
*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТзОВ «Епіцентр К»*

Як бачимо, діяльність ТзОВ «Епіцентр К» не може оцінюватися однозначно. Поряд зі зростанням показників чистого доходу, валового та операційного прибутку протягом періоду дослідження, значення чистого прибутку зменшилося (на 14,9 % у порівнянні з 2019 р. і на 26,5 % у порівнянні із 2021 р.). Як наслідок, на фоні стабільного високого значення валової

рентабельності ми спостерігаємо низьке значення операційної і чистої рентабельності, що характеризуються тенденцією до скорочення. Така ситуація свідчить про наявність проблем в управлінні витратами підприємства, що проявляється на фоні зростання доходів і зниження ефективності.

Основою для управління витратами на підприємстві є аналіз їх структури і динаміки (рис. 2.3). Протягом 2021-2023 років структура витрат змінилася несуттєво. Зростання показників у 2022 році змінювалося зниженням у 2023 році і навпаки. Характерною особливістю структури є суттєве переважання матеріальних витрат (72,6-74,0 %) над усіма іншими статтями. Така ситуація є типовою для торговельних підприємств, таких як ТзОВ «Епіцентр К». Більшість витрат цієї категорії припадає на формування товарних запасів і управління ними, забезпечення логістичного обслуговування торгівлі, утримання складських приміщень, а також обслуговування торговельних, складських і логістичних потужностей. Відповідно до цього, товариство є чутливим до цінових коливань, нераціонального управління товарними запасами, взаємодії із постачальниками і покупцями.

Індикатори управління запасами і розрахунки ТзОВ «Епіцентр К» наведено в табл. 2.3. Наведені показники дозволяють оцінити ефективність управління логістичних процесів. В першу чергу вони дають змогу охарактеризувати стан управління запасами і складської логістики. В цьому контексті, збільшення показника оборотності запасів на 32 дні за аналізований період свідчить про уповільнення товарообігу і можливі проблеми з управління запасами. На цю ж проблему вказує збільшення частки запасів в оборотних активах з 66,5 % у 2019 році до 73,79 % у 2023 році. Протягом періоду дослідження фінансовий цикл залишався відносно стабільним в межах 27-38 днів. Однак, операційний цикл протягом 5 років збільшився на 60 днів з 126 до 186 днів. Така ситуація вказує на зростання терміну окупності вкладень, інвестованих в товарно-матеріальні цінності.



**Рис. 2.3. Структура операційних витрат ТзОВ «Епіцентр К»  
за 2021-2023 рр., %**

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТзОВ «Епіцентр К»*

У взаємовідносинах із контрагентами в товаристві спостерігається неоднозначна ситуація. В межах 2019-2023 рр. період оборотності як кредиторської, так і дебіторської заборгованості зріс. При цьому, збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості на 28 днів вказує на погіршення роботи з клієнтами, тоді як зростання оборотності кредиторської заборгованості може свідчити про погіршення платіжної дисципліни.

Аналіз структури логістичних витрат (табл. 2.4) підтверджує наявність проблем із розрахунками на підприємстві. Про це, зокрема свідчить значення коефіцієнтів забезпеченості оборотних активів і загальної ліквідності. В першому випадку, від'ємне значення коефіцієнту і його погіршення свідчить про те, що для обслуговування оборотних активів підприємство використовує запозичені кошти, обсяг яких зростає. Низьке значення другого коефіцієнту з негативною динамікою свідчить про наявність проблем із розрахунками по поточних зобов'язаннях.

З точки зору управління логістичними бізнес-процесами такі значення фінансових коефіцієнтів можуть негативно впливати на ритмічність і своєчасність постачання, переговорні умови при пошуку постачальників, ефективність планування логістичних операцій через зростання ризику неплатоспроможності, а також на доступ до кредитних ресурсів.

Таблиця 2.3

**Індикатори управління запасами і розрахунками ТзОВ «Епіцентр К»  
за 2019-2023 рр., млн. грн.**

| Показники                                      | роки |       |      |       |       | 2023 р до<br>2019 р., % | 2023 р до<br>2021 р., % |
|------------------------------------------------|------|-------|------|-------|-------|-------------------------|-------------------------|
|                                                | 2019 | 2020  | 2021 | 2022  | 2023  |                         |                         |
| Оборотність запасів, днів                      | 89   | 98    | 109  | 116   | 121   | 136,0                   | 111,0                   |
| Частка запасів в оборотних активах, %          | 66,5 | 68,65 | 76,2 | 75,13 | 73,79 | 111,0                   | 96,8                    |
| Оборотність дебіторської заборгованості, днів  | 37   | 44    | 51   | 56    | 65    | 175,7                   | 127,5                   |
| Оборотність кредиторської заборгованості, днів | 93   | 104   | 133  | 135   | 149   | 160,2                   | 112,0                   |
| Операційний цикл, днів                         | 126  | 142   | 160  | 172   | 186   | 147,6                   | 116,3                   |
| Фінансовий цикл, днів                          | 33   | 38    | 27   | 37    | 37    | 112,1                   | 137,0                   |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТзОВ «Епіцентр К»*

Аналіз закупівельних витрат і розміру авансованих показників також свідчить про зростання ризиків і проблем у сфері управління взаємовідносинами з постачальниками. Так, зростання витрат на закупівлю, які є основною статтею логістичних витрат, свідчить про збільшення обсягу коштів, необхідних для обслуговування логістичних процесів.

Таблиця 2.4

**Структура логістичних витрат, тис. грн., ТзОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр., млн. грн.**

| Показник                                    | 2021    | 2022    | 2023    | 2023 р до<br>2021 р., % |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Витрати на закупівлю, тис. грн              | 50756,3 | 49531,0 | 57846,3 | 114,0                   |
| Авансові платежі постачальникам, тис. грн   | 1559,3  | 2291,8  | 5441,1  | 349,0                   |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів | -0,06   | -0,4    | -0,35   | -0,29                   |
| Коефіцієнт загальної ліквідності            | 1,05    | 0,88    | 0,85    | 81,0                    |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТзОВ «Епіцентр К»*

На цьому фоні збільшення розміру авансованих платежів у 3,5 разів вказує на необхідність резервування потужностей. Це в першу чергу пов'язано із порушенням логістики в умовах війни. Однак, така ситуація суттєво знижує рівень ліквідності, ускладнює рівень маневреності капіталу, а також підвищує ризики виникнення затримки у середовищі постачальників.

Отже, управління логістичними бізнес-процесами в ТзОВ «Епіцентр К» в сучасних умовах характеризується рядом проблем і ризиків. Так, на фоні зростання показників прибутковості бізнесу рівень операційної і чистої рентабельності знижується до критичного рівня. Це відбувається на фоні зниження рівня ліквідності і маневреності капіталу, сповільнення рівня його оборотності, збільшення тривалості операційного циклу, а також погіршення умов розрахунку з контрагентами. Внаслідок переважання матеріальних витрат у загальній структурі, саме логістика володіє потенціалом для покращення наведених тенденцій і показників.

## **Висновки до розділу 2**

ТзОВ «Епіцентр К» є провідним гравцем у сфері роздрібної торгівлі в Україні, демонструючи динамічний розвиток. Завдяки стратегічній диверсифікації та впровадженню інноваційних рішень, таких як омніканальна екосистема та концепція shop-in-shop, «Епіцентр К» розширив свою діяльність від будівельних гіпермаркетів до мультифункціональних торговельних центрів. Організаційна структура групи компаній «Епіцентр К» є важливим чинником забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Функціональний підхід до побудови структури дозволяє чітко розподілити обов'язки та відповідальність між підрозділами, що сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз управління логістичними бізнес-процесами в ТзОВ «Епіцентр К» свідчить про високий рівень інтеграції та використання передових технологій. Стратегічні інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури, включаючи централізацію процесів у логістичному центрі «Калинівка», сприяють зниженню витрат та підвищенню оперативності доставки. Впровадження

автоматизованих систем управління у фулфілмент-центрах дозволяє забезпечити швидку та ефективну обробку замовлень, що позитивно впливає на рівень обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність компанії.

Управління логістикою в ТзОВ «Епіцентр К» ґрунтується на комплексному підході до ідентифікації та оптимізації бізнес-процесів. Використання сучасних методів, таких як моделі Retail-H і SCOR, забезпечує ефективне планування та координацію логістичних операцій, сприяючи зниженню витрат, підвищенню точності постачання та швидкості обробки замовлень. Модель Retail-H дозволяє раціонально інтегрувати процеси з закупівель до збуту, а модель SCOR – стандартизувати й оптимізувати логістичний ланцюг. Цей підхід забезпечує високу якість обслуговування споживачів і створює додаткову цінність для клієнтів. Ефективність управління основними логістичними бізнес-процесами ТзОВ «Епіцентр К» є різною. Зростання чистого доходу, валового та операційного прибутку накладається на зниження чистого прибутку і рентабельності, що вказує на проблеми в управлінні витратами. Особливо актуально це в контексті переважання матеріальних витрат у структурі витрат, що робить підприємство чутливим до коливань цін та управління товарними запасами.

На основі аналізу управління запасами і розрахунками ТзОВ «Епіцентр К» за період 2019-2023 років виявлено наявність проблем у сфері логістичних бізнес-процесів. Збільшення оборотності запасів та частки запасів в оборотних активах свідчить про уповільнення товарообігу, що може вказувати на неефективне управління запасами. Також зафіксовано подовження операційного циклу, що знижує швидкість окупності вкладених ресурсів. Зростання періоду інкасації дебіторської заборгованості та оборотності кредиторської заборгованості вказує на погіршення розрахунків з контрагентами, а негативні значення фінансових коефіцієнтів свідчать про підвищену залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та низький рівень ліквідності. В цілому, логістика має потенціал для оптимізації ситуації шляхом покращення фінансових показників та підвищення рентабельності операційної діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЛОГІСТИЦІ ТЗОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 3.1. Обґрунтування заходів з оптимізації логістичних бізнес-процесів товариства

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі оптимізація логістичних бізнес-процесів стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Для ТзОВ «Епіцентр К», як провідного гравця ринку, вдосконалення управління логістичними процесами є стратегічним завданням, що потребує системного підходу та впровадження інноваційних рішень. Необхідність оптимізації логістичних бізнес-процесів зумовлена низкою факторів. По-перше, зростаюча конкуренція на ринку роздрібної торгівлі вимагає підвищення ефективності операційної діяльності та зниження витрат. По-друге, розвиток електронної комерції та омніканальності створює нові виклики для логістичної системи, потребуючи більшої гнучкості та швидкості виконання замовлень. По-третє, оптимізація логістичних процесів має значний потенціал для покращення фінансових показників підприємства через скорочення операційних витрат та прискорення товарообігу.

Потенційно оптимізація логістичних бізнес-процесів у ТзОВ «Епіцентр К» дозволяє забезпечувати ряд конкурентних переваг, що передбачають такі дії:

- скорочення операційних витрат через впровадження ефективних систем управління запасами;
- прискорення товарообігу завдяки оптимізації складських процесів;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів через покращення якості логістичного сервісу;
- зменшення втрат від неефективного управління запасами;
- скорочення термінів доставки товарів через оптимізацію маршрутів і т.д.

Для забезпечення таких результатів потрібно застосувати комплексний підхід, який включає використання різних інструментів управління логістичними процесами. Одним з ключових інструментів стратегічного аналізу та планування заходів з оптимізації бізнес-процесів у логістиці є SWOT-аналіз. Він дає змогу систематизувати наявну інформацію про стан логістичної системи, визначити ключові напрямки оптимізації, розробити стратегічні та тактичні заходи з удосконалення процесів, оцінити внутрішній потенціал та зовнішні можливості для розвитку, мінімізувати ризики тощо. Результати SWOT-аналізу ТзОВ «Епіцентр К» подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### SWOT-аналізу ТзОВ «Епіцентр К»

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                       | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розвинена логістична інфраструктура.<br>Сучасні технології управління.<br>Ефективна організація процесів.<br>Розмір товарообігу. | Проблеми з управлінням запасами.<br>Фінансова автономія.<br>Висока залежність від матеріальних витрат.<br>Розрахунки із контрагентами.          |
| Можливості (Opportunities)                                                                                                       | Загрози (Threats)                                                                                                                               |
| Розвиток логістичної інфраструктури.<br>Оптимізація процесів.<br>Розвиток електронної комерції.<br>Технологічна модернізація.    | Нестабільність економічної ситуації.<br>Зростання вартості утримання інфраструктури.<br>Посилення конкуренції.<br>Військові дії та їх наслідки. |

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 32]*

На основі проведеного аналізу діяльності ТзОВ «Епіцентр К» можна виділити ключові переваги і проблеми підприємства в управлінні логістичними бізнес-процесами. Так, логістичні потужності площею 175 тис. м<sup>2</sup>, понад 3,3 тис. одиниць автопарку і централізований логістичний центр на 140 тис. м<sup>2</sup> формують розвинену ринкову інфраструктуру. Використання бізнес-процесів, автоматизованих систем управління і моніторингу визначають переваги підприємства за рахунок використання сучасних технологій управління. Централізоване управління запасами, власний митний термінал та інтегрована система управління ланцюгами постачання представляють сильні сторони підприємства у сфері ефективної організації процесів. Ще одним елементом, що представляє сильні сторони підприємства є його високий рівень оборотності основного капіталу. Серед слабких сторін – проблеми з управління запасами,

які проявляються через збільшення періоду їх оборотності, високу частку запасів в оборотних активах, уповільненні товарообігу. Про фінансову слабкість свідчать тенденції про зниження чистого прибутку, падіння операційної рентабельності, низький рівень забезпечення оборотних активів і зниження показників ліквідності. Проблеми з дебіторською заборгованістю проявляються через зростання періоду інкасації і операційного циклу.

Окреслені проблеми підприємства накладаються на економічні ризики, які складаються зі зростання вартості логістики в Україні і світі, нестабільності економічної ситуації, зумовленої війною, валютних коливань. Вони доповнюються ринковими і операційними ризиками, які охоплюють конкурентний тиск, зниження купівельної спроможності, зростання вартості утримання логістичної інфраструктури і порушення цілісності ланцюгів постачання. Перелік загроз доповнюють міжнародні ризики, які проявляються через військову агресію росії в Україні і її наслідки, проблеми міжнародної логістики і посилення тиску на логістичну мережу.

На фоні окреслених проблем і ризиків можливості підприємства лежать у площині управлінського і технологічного розвитку. Так розвиток логістичної інфраструктури може бути реалізований через будівництво нових комплексів, їх автоматизацію і розширення у якості фулфілмент-центрів, а також через технологічну модернізацію, що включає розвиток автоматизованих систем управління, застосування ІТ-рішень і оптимізацію процесів на основі аналітики даних. Оптимізація логістичних процесів може бути забезпечена за рахунок удосконалення системи управління запасами, покращення системи взаєморозрахунків і оптимізації операційного циклу на підприємстві. Додаткові можливості для вирішення логістичних проблем підприємства наявні у сфері розвитку електронної комерції, що включає розвиток системи доставки, розширення сфери онлайн-продажів, а також розвиток B2B напрямку.

Наведені результати-аналізу служать основою для формування відповідної матриці (табл. 3.2), яка дозволяє узгоджувати між собою визначені переваги і недоліки роботи логістичної діяльності ТзОВ «Епіцентр К».

### SWOT-матриця ТзОВ «Епіцентр К»

|            | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості | <ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення логістичної мережі з використанням наявного досвіду та ресурсів;</li> <li>– впровадження інноваційних технологій на базі існуючої інфраструктури;</li> <li>– розвиток омніканальної торгівлі з використанням логістичних переваг; оптимізація процесів на основі накопиченого досвіду</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження нових систем управління запасами;</li> <li>– оптимізація дебіторської заборгованості через покращення платіжних систем;</li> <li>– зниження матеріальних витрат через автоматизацію процесів;</li> <li>– покращення фінансових показників через оптимізацію логістики</li> </ul> |
| Загрози    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– використання власної інфраструктури для зниження залежності від зовнішніх факторів;</li> <li>– диверсифікація каналів постачання;</li> <li>– використання фінансової стабільності для подолання кризових явищ;</li> <li>– оптимізація витрат за рахунок масштабу діяльності</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження системи управління ризиками;</li> <li>– оптимізація структури витрат;</li> <li>– покращення системи управління оборотними активами;</li> <li>– розробка антикризових заходів управління фінансами</li> </ul>                                                                     |

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 32]*

Наведений аналіз ТзОВ «Епіцентр К» дозволяє визначати стратегічні напрями оптимізації логістичних бізнес-процесів на підприємстві, що може реалізуватися через такі основні стратегії: використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей; подолання слабких сторін за рахунок наявних сильних факторів; використання наявного потенціалу для нейтралізації загроз; мінімізація загроз і нівелювання впливу слабких сторін.

Перша стратегія заснована на використанні наявного досвіду, ресурсного забезпечення, фінансового і операційного потенціалу для реалізації можливостей, які пропонує ринок. Окрім розширення логістичної мережі, такі дії передбачають забезпечення її розвитку за рахунок впровадження інноваційних технологій, розвитку омніканальної торгівлі та оптимізації бізнес-процесів. Стратегія подолання слабких сторін за рахунок наявних можливостей в першу чергу передбачає удосконалення системи управління у сфері товарних запасів і розрахунків. Вона також охоплює дії зі зниження матеріальних витрат і оптимізації логістичних операцій.

Подолання загроз за рахунок сильних сторін передбачає зменшення залежності від зовнішніх факторів завдяки використанню власних ресурсів і логістичної мережі, диверсифікацію каналів постачання задля покращення надійності і стабільності постачання, а також оптимізацію логістичних витрат за рахунок ефекту масштабу. Стратегія мінімізації впливу слабких сторін і уникнення загроз є свого роду антикризовою стратегією, яка передбачає використання комплексного управління ризиками, масштабної оптимізації логістичних витрат, удосконалення системи управління оборотними активами, включаючи запаси і товари.

Таким чином, заходи з оптимізації логістичних бізнес-процесів товариства, сформовані на основі SWOT-аналізу визначають конкретні напрями, які можуть бути згруповані в 5 основних напрямків:

1. удосконалення системи управління запасами;
2. покращення фінансового менеджменту і системи розрахунків;
3. оптимізація складської логістики;
4. розвиток логістичної інфраструктури і транспортної логістики;
5. автоматизація логістичних бізнес-процесів і розвиток інформаційних систем.

Наведені дії сприятимуть скороченню логістичних витрат, підвищенню рівня оборотності запасів, скороченню термінів доставки товарів, покращенню платіжної дисципліни і розрахунків з контрагентами, зростанню ефективності використання логістичної інфраструктури і управління матеріальними потоками, підвищенню рівня конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства

### **3.2. Впровадження інноваційних технологій в управління логістичними бізнес-процесами**

Логістичні бізнес-процеси в торговельному підприємстві формують основу операційної діяльності, впливаючи на формування товарного асортименту, забезпечення товарних запасів, управління взаємозв'язками зі

споживачами і т. д. Від швидкості та чіткості виконання логістичних операцій в значній мірі залежить ефективність функціонування всього торговельного підприємств. ТзОВ «Епіцентр К» використовує інноваційні технологічні рішення для отримання переваг і підвищення рівня ефективності операційної діяльності.

Робота логістичного центру «Калинівка» ТзОВ «Епіцентр» передбачає використання ряду інноваційних технологій. В першу чергу до них «належать синхронізовані між собою ІТ-системи – веб-портал для постачальників, ERP-система, Yard Management System (YMS), WMS, TMS, система автоматичного замовлення товарів та система управління конвеєрними лініями. Для зручного обміну документами з партнерами «Епіцентр» підтримує максимальну кількість провайдерів електронного документообігу. Співпраця починається із спеціального веб-порталу для постачальників, де в обов'язковому порядку реєструються всі вантажі, що мають потрапити на територію» [32]. Постачальники обов'язково проходять авторизацію відповідно до умов співпраці (тут можна отримати повний спектр транспортних і логістичних послуг – cross-docking, pickby-line чи комплексне зберігання – storage, а також замовити послугу перевезення). Потім вони мають можливість у власному кабінеті заздалегідь реєструвати вантаж і транспортні засоби для в'їзду на територію в певний день і час. В іншому випадку диспетчер і служба безпеки не запусають постачальника на логістичний центр.

«Після перетину машиною КПП її подальші дії координує система управління двором – YMS. Таким чином, водій знає всі подальші кроки: він отримує інформування, на яку рампу під'їхати для розвантаження чи припаркуватися в зоні очікування, якщо прибув раніше визначеного часу. Крім того, вся хронологія руху транспортного засобу по території відстежується та автоматично фіксується. В'їзний та виїзний КПП обладнані системами зчитування номерних знаків, а диспетчери й логісти фіксують початок і закінчення опрацювання вантажу. Управління всіма складами забезпечує Qguar WMS Pro» [32]. Це адресна система складування, що дає змогу працівникам легко знаходити товар для його подальшого опрацювання й відстежувати весь

рух від прийому до відвантаження. Загалом, операції в логістичному центрі «Калинівка» відбуваються у чіткій послідовності (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Етапи виконання логістичних операцій в логістичному центрі «Калинівка» ТЗОВ «Епіцентр К»**

*Джерело: сформовано автором на основі [12; 32]*

Таким чином, ключові технології, що забезпечують ефективність постачання на логістичний центр включають такі елементи:

- ВЕБ-портал для постачальників;
- ERP-система;
- Yard Management System (YMS);
- Warehouse Management System (WMS);

- Transport Management System (TMS);
- Система автоматичного замовлення товарів;
- Система управління конвеєрними лініями;
- Інтеграція з провайдерами електронного документообігу.

На складах зберігання для обробки вантажів також впроваджено інноваційні рішення. Всі склади використовують три ключові технології для управління товарообігом:

1. Технологія зберігання – storage. «Прийом та розміщення вантажів здійснюється згідно з адресною системою Qguar WMS Pro Quantum International. Ця технологія забезпечує зберігання імпортованих і придбаних у постачальників товарів. Всі товари зберігаються на визначених місцях та чекають на запит від магазинів» [32].

2. Cross-docking має дві форми: палетну та коробкову. Головне завдання логістичного центру за використання цієї технології – швидка обробка вантажів і їх перенаправлення з рампи приймання на рампу відправлення. Під час палетного cross-docking постачальники комплектують замовлення для конкретного торгового центру, додають необхідні документи, пакують чорним стрейчем і контрольною стрічкою. Таким чином, доступ до вантажу обмежений. Самі палети та коробки промарковані, і логістичний центр лише переправляє вантаж.

3. Pick-by-line використовується для обробки консолідованих замовлень. Постачальники привозять вантажі для всіх магазинів мережі на логістичний центр, де відбувається їх розподіл по торгових точках. Це є формою транзиту з прийомом на складі. Основна відмінність між pick-by-line та cross-docking полягає в оформленні документів. При pick-by-line постачальник створює одну накладну та контактує тільки з логістичним центром, всі інші процеси керуються «Епіцентром». У випадку з cross-docking постачальники повинні оформляти окремі видаткові документи для кожного магазину.

«Фулфілмент-центр здебільшого підтримує онлайн торгівлю (95%) і лише 5% його діяльності спрямовано на офлайн-продажі. Тут обробляють вантажі до 30 кг, в середньому до 3 500 онлайн-замовлень щодня. Сортивальна лінія може

обробляти до 10 500 пакунків на годину, що дозволяє значно збільшити продуктивність. Вантажі надходять через зону приймання, обладнану конвеєрними лініями. Робітники кладуть коробки на конвеєр, оснащений камерами зчитування. Система виконує функцію управління складу: зчитує штрихкоди, перевіряє габарити товарів і скеровує їх для подальшої обробки» [32].

В сучасних умовах покращення якості управління логістичними процесами впровадження інноваційних технологій не може мати завершеного характеру і потребує постійного перегляду. Значна частина пропонованих інноваційних технологій, спроможних підвищити рівень ефективності логістики в ТзОВ «Епіцентр К» подана в табл. 3.3. Наведені пропозиції згруповані за напрямками і оцінені за ознаками можливості впровадження в Епіцентрі, рівнем інноваційності і потенційним впливом на ефективність логістики. Оцінка можливості впровадження на рівні 5 балів вказує на відсутність ускладнень у впровадженні цього рішення. 4 бали свідчить про необхідність проведення незначних змін і підготовчих робіт для впровадження відповідних технологій. 3 бали вказує на те, що для впровадження технології потрібно провести серйозну підготовку і впровадити ряд масштабних змін. Оцінка за рівнем інноваційності і впливу на ефективність характеризує наведені рішення на предмет їх актуальності і потенціалу з точки зору підприємства. Результати оцінки свідчать про значний потенціал впровадження різних технологій, що здатні суттєво підвищити ефективність логістичних процесів.

Найбільш перспективними заходами є автоматизація складських процесів із використанням роботизованих систем та WMS нового покоління з елементами штучного інтелекту, які отримали високі оцінки за інноваційністю та впливом на ефективність. Інші рішення, такі як системи голосового управління та цифрові двійники складських процесів, також є значущими, але потребують більш комплексної підготовки. Важливе місце посідають технології оптимізації транспортної логістики. Впровадження AI-систем для маршрутизації та систем реального часу для моніторингу транспорту забезпечить значну економію ресурсів та покращить екологічні показники.

**Оцінка пропонованих інноваційних технологій для впровадження в  
управління логістичними бізнес-процесами «Епіцентр К»**

| Інноваційний захід                                      | Впро-<br>вадження на<br>Епіцентрі<br>(1-5) | Рівень<br>інновацій-<br>ності<br>(1-5) | Вплив на<br>ефективність<br>логістики<br>(1-5) |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>1. Автоматизація складської логістики</b>            |                                            |                                        |                                                |
| Роботизовані системи зберігання та комплектації (AS/RS) | 4                                          | 5                                      | 5                                              |
| WMS нового покоління з AI                               | 4                                          | 5                                      | 5                                              |
| Системи голосового управління комплектацією             | 3                                          | 4                                      | 4                                              |
| RFID-технології для відстеження товарів                 | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Цифрові двійники складських процесів                    | 3                                          | 5                                      | 4                                              |
| <b>2. Оптимізація транспортної логістики</b>            |                                            |                                        |                                                |
| AI-системи оптимізації маршрутів                        | 4                                          | 5                                      | 5                                              |
| Предиктивна аналітика для планування перевезень         | 3                                          | 5                                      | 4                                              |
| Системи моніторингу транспорту в реальному часі         | 5                                          | 4                                      | 5                                              |
| Системи контролю витрат палива та екологічності         | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| <b>3. Цифровізація управління запасами</b>              |                                            |                                        |                                                |
| AI-алгоритми прогнозування попиту                       | 3                                          | 5                                      | 5                                              |
| Автоматизоване планування закупівель                    | 4                                          | 4                                      | 4                                              |
| Системи динамічного ціноутворення                       | 3                                          | 5                                      | 4                                              |
| Інтелектуальний розподіл запасів                        | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Системи автоматичного замовлення товарів                | 5                                          | 4                                      | 5                                              |
| IoT-датчики для моніторингу рівня запасів               | 3                                          | 5                                      | 4                                              |
| Інтегровані системи планування поставок                 | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Автоматизація взаємодії з постачальниками               | 4                                          | 4                                      | 4                                              |
| <b>4. Розвиток омніканальної логістики</b>              |                                            |                                        |                                                |
| Впровадження OMS                                        | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Інтеграція всіх каналів продажу                         | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Автоматизовані системи управління поверненнями          | 3                                          | 4                                      | 4                                              |
| <b>5. Розвиток last-mile доставки</b>                   |                                            |                                        |                                                |
| Автоматизовані пункти видачі                            | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Інтеграція з кур'єрськими системами                     | 5                                          | 3                                      | 4                                              |
| Мобільні додатки для відстеження                        | 5                                          | 4                                      | 5                                              |
| Оптимізація маршрутів «останньої милі»                  | 4                                          | 5                                      | 5                                              |
| <b>6. Впровадження аналітичних систем</b>               |                                            |                                        |                                                |
| BI-платформи для аналізу                                | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Інструменти візуалізації даних                          | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Автоматизована звітність                                | 5                                          | 3                                      | 5                                              |
| <b>7. Системи контролінгу</b>                           |                                            |                                        |                                                |
| Моніторинг KPI                                          | 5                                          | 3                                      | 5                                              |
| Автоматизований розрахунок витрат                       | 4                                          | 4                                      | 5                                              |
| Управління ефективністю                                 | 4                                          | 4                                      | 4                                              |
| Інструменти оптимізації витрат                          | 4                                          | 4                                      | 5                                              |

*Джерело: сформовано автором на основі [8; 20; 31; 32]*

Крім того, цифровізація управління запасами за допомогою AI-алгоритмів прогнозування попиту та систем автоматизованого планування закупівель сприятиме зниженню витрат і підвищенню точності управління запасами. Розвиток омніканальної логістики та оптимізація «останньої милі» за допомогою мобільних додатків і автоматизованих пунктів видачі забезпечать підвищення рівня обслуговування клієнтів та оперативність доставки. Впровадження аналітичних систем та інструментів контролінгу, таких як BI-платформи та системи моніторингу KPI, дозволить покращити управління ефективністю та контроль витрат.

Таким чином, ефективне управління логістичними процесами потребує постійного вдосконалення та впровадження інноваційних технологій. Технології, які уже застосовуються на підприємстві забезпечують високий рівень ефективності управління логістичними процесами. Однак, в умовах мінливого ринку і високої динаміки технологічних змін, розширення та інтеграція логістичних процесів ТзОВ «Епіцентр К» за рахунок найбільш актуальних інноваційних рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпечить довготривалий розвиток і стабільність у мінливих ринкових умовах.

### **Висновки до розділу 3**

Виявлення ключових сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз дало змогу сформулювати стратегічні підходи до оптимізації логістичних процесів, що спрямовані на зміцнення конкурентних переваг та підвищення операційної ефективності компанії. На основі аналізу запропоновано такі стратегічні напрями оптимізації: використання сильних сторін для реалізації можливостей – завдяки розвитку логістичної інфраструктури, інноваціям та омніканальності; подолання слабких сторін за рахунок сильних сторін – через покращення управління запасами, оптимізацію операційних витрат та дебіторської заборгованості; зменшення загроз за рахунок сильних сторін – диверсифікація каналів постачання, зниження

залежності від зовнішніх факторів; мінімізація ризиків – за рахунок впровадження антикризових заходів та комплексного управління ризиками.

У сфері складської логістики запропоновано впровадження автоматизованих систем управління складом, оптимізацію розміщення товарів та модернізацію складського обладнання. Для вдосконалення транспортної логістики обґрунтовано необхідність оптимізації маршрутів доставки, впровадження систем моніторингу транспорту та розвитку крос-докінгових операцій. Значну увагу приділено оптимізації управління запасами через впровадження систем прогнозування попиту та автоматизацію процесів поповнення. У сфері інформаційних технологій запропоновано впровадження єдиної інформаційної системи управління логістикою та розвиток систем електронної комерції. Фінансова оптимізація передбачає впровадження системи контролінгу логістичних витрат та вдосконалення системи бюджетування.

У контексті технологічної модернізації логістичної системи підприємства визначено п'ять ключових напрямків інноваційного розвитку. Перший напрямок – автоматизація складської логістики через впровадження роботизованих систем зберігання та комплектації, що включає використання автоматизованих складських систем та роботів-комплектувальників. Другий напрямок фокусується на оптимізації транспортної логістики за допомогою впровадження інтелектуальних транспортних систем та вдосконалення управління автопарком. Третій – охоплює цифровізацію управління запасами на основі використання AI-алгоритмів прогнозування та автоматизації процесів поповнення. Четвертий – спрямований на розвиток омніканальної логістики через впровадження єдиної системи управління замовленнями та оптимізацію процесів доставки «останньої милі». П'ятий – передбачає впровадження аналітичних систем для підвищення ефективності прийняття рішень.

## ВИСНОВКИ

На основі представлених висновків до розділів дипломної роботи, можна сформулювати такі узагальнені положення:

Теоретичне дослідження засвідчило, що логістика є невід'ємним елементом сучасного бізнесу, що забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками. Бізнес-процеси в логістиці торговельних підприємств формуються відповідно до процесного підходу, що акцентує увагу на взаємозв'язках і оптимізації діяльності. Класифікація бізнес-процесів здійснюється за функціональним, процесним і ресурсним підходами, кожен з яких забезпечує унікальний погляд на структурування логістичних процесів.

Аналіз діяльності ТзОВ «Епіцентр К» продемонстрував, що компанія є провідним суб'єктом роздрібної торгівлі в Україні, що реалізує стратегію диверсифікації та впровадження інноваційних рішень. Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та інтеграцію різних напрямів діяльності, включаючи торгівлю, виробництво, аграрний сектор і логістику.

Дослідження управління логістичними бізнес-процесами в ТзОВ «Епіцентр К» виявило високий рівень інтеграції та використання передових технологій. Стратегічні інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури, зокрема централізація процесів у логістичному центрі «Калинівка», сприяють оптимізації витрат та підвищенню оперативності доставки. Водночас, аналіз ефективності управління логістичними процесами виявив певні проблеми, зокрема зниження чистого прибутку і рентабельності.

Фінансово-економічний аналіз за період 2019-2023 років засвідчив наявність проблем у сфері управління запасами та розрахунками. Зафіксовано збільшення оборотності запасів, подовження операційного циклу та погіршення показників розрахунків з контрагентами, що вказує на необхідність оптимізації логістичних бізнес-процесів.

SWOT-аналіз підприємства дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що впливають на логістичні процеси. На основі цього сформовано стратегії, спрямовані на підвищення конкурентних переваг та операційної ефективності підприємства, зокрема через розвиток логістичної інфраструктури, впровадження інновацій та омніканальної логістики, подолання слабких місць за рахунок оптимізації управління запасами та дебіторської заборгованості, диверсифікацію каналів постачання, а також впровадження антикризових заходів та комплексного управління ризиками.

На основі результатів аналізу розроблено комплексний план оптимізації логістичних бізнес-процесів, що включає модернізацію складської логістики, вдосконалення транспортних маршрутів та моніторингу, автоматизацію управління запасами, інтеграцію єдиної інформаційної системи управління логістикою, розвиток електронної комерції, а також фінансову оптимізацію через контролінг логістичних витрат. Запропоновані інноваційні рішення спрямовані на досягнення якісно нового рівня логістичного сервісу, що забезпечить зміцнення позицій підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Champy J., Champy J. Outsmart! How to Do What Your Competitors Can't. Pearson Education, 2008. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/outsmart-how-to/9780137143184>
2. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Pearson UK, 2023. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=oRLQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&ots=hdMFtTe1yw&sig=jAQDJY8CvWJKGrh-dHwg4U90yUY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=oRLQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&ots=hdMFtTe1yw&sig=jAQDJY8CvWJKGrh-dHwg4U90yUY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
3. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990. № 31. С. 11–27.
4. Deming W.E. The New Economics for Industry, Government, Education. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Educational Services, 1994. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1207372>
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993. URL: <https://www.jstor.org/stable/258943>
6. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
7. Porter M.E. What Is Strategy?. Harvard Business Review. 1996. 74(6). С. 61–78.
8. Автоматизація першого фулфілмент-центру «Епіцентр К» площею 20 000 м2. Kapelou LLC, TM ILS — Innovative Logistics Solutions, 2020–2024. URL: <https://kapelou.com/project/avtomatyzatsiia-fulfilment-tsentru>
9. Бойчик І., Сп'як Г., Волошин О. Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. Вісник ТНЕУ. 2020. № 3. С. 156–165. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.156>
10. Бруханський Р.Ф., Пуцентейло П.Р., Белова І.М., Спільник І.В. та ін. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності

підприємств в умовах інституційних трансформацій: монографія. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 388 с.

11. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Вип. 1-2. С. 7–21.

12. Виробництво і логістика «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/>

13. Глинянко І., Спільник І. Аналітичне забезпечення управління прибутковістю підприємства. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи. Тернопіль: ТНЕУ, 2019.

14. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7628>

15. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012.

16. Епіцентр відкрив свій перший фулфілмент-центр у Києві. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-vidkriv-sviy-pershiiy-ful>

17. Загородна О.М., Спільник І.В. Динамічні характеристики виробничо-збутових процесів підприємства. Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2017. С. 28–29.

18. Загородна О.М., Спільник І.В. Збутова діяльність підприємства: аналіз ефективності. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. 2017. С. 93–105.

19. Кісіль Р., Волошин Р. Актуальні умови інтеграції транспортної і комерційної логістики в інтересах розвитку бізнесу. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 2023. С. 360.

20. Колісніченко А.В., Семенова А.О. Підвищення ефективності логістичних процесів шляхом автоматизації управління логістичним

підприємством в умовах цифрової трансформації. Політ. Сучасні проблеми науки. Київ, 2021. С. 49–50.

21. Кривов'язюк І. Управлінські рішення та їх ефективність щодо впровадження цифрових технологій в логістиці. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». Sofia, Bulgaria. 2023. С. 34–36. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1253>

22. Кривов'язюк І.В., Усков О.Р. Управління логістичними інформаційними системами підприємства. Львів: Манускрипт, 2011.

23. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

24. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. 2-ге вид., доповн. Київ: НУХТ, 2022. 334 с.

25. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108–111. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>

26. Матієвич О., Спільник І. Аналіз в управлінні фінансовим станом підприємства. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 372.

27. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес-інформ. 2014. № 11. С. 295–302.

28. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. Академічний огляд. 2021. № 2 (55). С. 59-68.

29. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

30. Павлова В.А., Орлова В.М., Сімаганов А.А. Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. URL: [https://example.com/2020\\_ЄВ\\_1.pdf](https://example.com/2020_ЄВ_1.pdf)

31. Панченко В.А., Панченко О.П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-14>

32. Попов О., Власенко Є. Технології, в які інвестують лідери: як влаштована логістика «Епіцентру». Сучасні рішення в логістиці та дистрибуції. URL: <https://trademaster.ua/im/zhurnal/5643213.pdf>

33. Про інноваційну діяльність. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 06.10.2024)

34. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>

35. Рикованова І. С., Гірна О. Б., Савченко Ю. Т. Логістика постачання: навч. посібник. Львів: Галич-Прес, 2021. 104 с.

36. Саєнсус М. А. Організаційно-економічні основи управління холодною логістикою підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. 50 с.

37. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 617–621.

38. Спільник І. В. Аналіз в обґрунтуванні товарно-асортиментної політики підприємства. Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Управління економічними процесами: сучасні реалії і виклики». Мукачівський державний університет, 2017. С. 169–170.

39. Спільник І. В. Аналіз розвитку підприємства як економічної системи. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій: колективна монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло, І. М. Белова [та ін.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. С. 206–219.

40. Спільник І. В. Контролінг методів збуту та каналів просування продукції. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності / Р. В.

Федорович [та ін.] за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2018. С. 232–250.

41. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Вип. 17. С. 106–120.

42. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. Т. 24, Вип. 2. С. 130–140.

43. Спільник І. Системний підхід і системний аналіз в обґрунтуванні управлінських рішень. Міжнародна науково-практична конференція. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 63–64.

44. Спільник І., Палюх М. Система обліку і звітності в умовах цифрових трансформацій. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи. Матеріали Національної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 194–196.

45. Спільник І., Спільник П. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень: цифровізаційний аспект. XIII Національна науково-практична конференція «Освіта, наука, бізнес, енергетичні технології: сучасний стан, проблеми та перспективи». Західноукраїнський національний університет, 2023. С. 9–11.

46. У світі зростає запит на зміну ланцюгів постачання. URL: <https://logist.fm/news/u-sviti-zrostaie-zapit-na-zminu-lancyugiv-postachannya>

47. Удосконалення процесів транспортно-логістичної діяльності шляхом використання електромобілів в управлінні ланцюгом постачання. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2276/2164>

48. Федченко С. Комерційна логістика торгового підприємства. Молодий вчений, 2020. 10 (86). С. 205–208. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-43>

49. Чернишова Л. І., Борисенко Д. В. Оптимізація логістичних бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка. Фінанси. Право, 2022. № 5. С. 19–24. <https://doi.org/10.37634/efp.2022.5.4>

50. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

51. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2007. 232 с.