

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Оптимізація логістичних процесів в менеджменті організації»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМл

Олійник Вікторія Валеріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Кудінова А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та особливості логістичних процесів в менеджменті організації.....	6
1.2. Теоретичні основи логістичних процесів у фінансовій діяльності закладів вищої освіти.....	11
1.3. Світовий досвід оптимізації логістичних процесів у вищій освіті.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА».....	25
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».....	25
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».....	33
2.3. Оцінювання логістичних процесів в менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».....	41
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА».....	51
3.1. Стратегічні напрямки процесів планування логістичних процесів у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».....	51
3.2. Розробка організаційних заходів з оптимізації логістичних процесів в менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».....	57
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах зростаючої конкуренції, високої динаміки ринку, цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища особливої актуальності набуває завдання оптимізації логістичних процесів у менеджменті організації. Саме логістика виступає інструментом забезпечення безперервності постачання, раціонального використання ресурсів та ефективної взаємодії між усіма учасниками ланцюга створення цінності. Проблематика полягає в тому, що, попри наявність значної кількості наукових та прикладних досліджень у сфері логістики, питання комплексного підходу до її інтеграції в систему стратегічного та оперативного управління організацією досі залишаються фрагментарно висвітленими. Недостатньо дослідженими є також аспекти застосування інноваційних цифрових технологій для оптимізації логістичних рішень, моделювання логістичних процесів у реальному часі та їх впливу на загальну ефективність менеджменту.

Попри наявність значної кількості наукових і прикладних праць з питань логістики, питання її комплексної інтеграції в систему стратегічного та фінансового менеджменту залишається недостатньо висвітленим, зокрема закладів вищої освіти (далі –ЗВО). Для ЗВО, які функціонують в умовах обмеженого фінансування, автономії та необхідності підвищення ефективності ресурсного забезпечення, оптимізація логістичних процесів стає важливим інструментом управління фінансовими потоками, матеріально-технічним забезпеченням та якістю освітніх послуг. Таким чином, обрана тема є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на вдосконалення управлінських підходів в організаціях різного типу, включно із ЗВО, через ефективну логістичну підтримку та фінансову раціоналізацію.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації логістичних

процесів в менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

- Відповідно до сформованої мети були поставлені наступні завдання:
- розкрити сутність та особливості логістичних процесів в менеджменті організації;
 - охарактеризувати теоретичні основи логістичних процесів у фінансовій діяльності організації;
 - дослідити світовий досвід з оптимізації логістичних процесів організації;
 - проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
 - здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
 - оцінити логістичні процеси в менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
 - сформувані стратегічні напрямки планування логістичних процесів в Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
 - розробити організаційні заходи з оптимізації логістичних процесів в менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Об'єкт дослідження – логістичні процеси в менеджменті організації.

Предмет дослідження – особливості оптимізації логістичних процесів в менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

У процесі написання кваліфікаційної роботи були застосовані різноманітні методи дослідження, зокрема: системний підхід, метод порівняльного аналізу, теоретичне узагальнення, прийоми індукції та дедукції, інструменти економічного аналізу, монографічний метод, графічне зображення даних, методи класифікації та систематизації інформації, табличне оформлення, а також методи порівняння, групування та фінансово-економічного аналізу.

Різним аспектам організації управління логістичними процесами та операціями на підприємствах і в освітній сфері присвятили увагу багато вітчизняних дослідників: Є. Воробець; Р. Шелест; Л. Ковальська; Ю. Барський; В. Оніщук; І. Шумілова; Л. Кустріч; Г.Тарасюк; О.Курцев; О.Г. Булуй; М. Плотнікова; І.В. Смерічевська; Н. Сарай; Р. Сарай. Однак дослідження функціонування логістичних і операційних систем підприємств в умовах цифровізації та глобалізації лише набувають розвитку. Проблемами ефективного управління логістичними процесами, виробничими й операційними системами займалися такі дослідники, як А. Зайцева; Л. Ліпич; В. Пархоменко; Л. Кустріч; І.М. Пальчик; В.Р. Волощук; О.В. Птащенко; С. Мідіна; Г. Пазєєва.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на конференції:

Олійник В.В. Особливості логістичних процесів у менеджменті організації під час війни. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка. С. 90-91.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (8 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок і включає 8 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел – 50 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості логістичних процесів в менеджменті організації

У умовах глобалізації та зростаючої конкуренції логістика набуває стратегічного значення для ефективного функціонування організації. Логістичні процеси охоплюють комплекс заходів, спрямованих на планування, реалізацію та контроль потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів від постачальника до кінцевого споживача. Вони виступають основою для побудови ефективного менеджменту, адже забезпечують своєчасне постачання ресурсів, оптимізацію витрат і підвищення загальної продуктивності бізнес-процесів.

З урахуванням багатоаспектності сучасних логістичних процесів слід розглядати не лише як оперативний механізм переміщення ресурсів, а як елемент стратегічного управління, що інтегрує технологічні, інформаційні та організаційні підсистеми установи. Їх ефективність безпосередньо залежить від рівня автоматизації операцій, узгодженості інформаційних потоків і здатності до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. У цьому контексті логістичні процеси набувають значення «системності», яка поєднує в собі принципи процесного управління, цифрового моніторингу, прогностичної аналітики та міжфункціональної взаємодії, що, в свою чергу, формує основу для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Особливістю логістичних процесів у менеджменті є їхня гнучкість, динамічність і здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Наприклад, зміни в попиті, коливання цін на ресурси чи порушення в ланцюгу постачань потребують оперативної реакції управлінців. Відтак, управління логістикою вимагає від менеджерів не лише глибоких знань у сфері логістичних технологій, але й

стратегічного бачення, аналітичних навичок і здатності приймати ефективні управлінські рішення в різних умовах.

Сутність логістичних процесів полягає в узгодженому управлінні потоками, що забезпечують безперервність і ритмічність діяльності організації. Основні логістичні процеси відображенні, що відображенні на рисунку 1.1, мають інтегруючий характер, оскільки об'єднують діяльність різних підрозділів підприємства в єдину систему.



Рисунок 1.1. – Основні логістичні процеси діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Представлена схема відображає системний підхід до організації логістичної діяльності, заснований на принципах комплексності, узгодженості та орієнтації на кінцевого споживача, що є передумовою досягнення ефективності управління матеріальними й інформаційними ресурсами. Кожен логістичний процес виконує специфічну функцію в загальному ланцюгу. Зокрема, управління

запасами передбачає прогнозування попиту та оптимізацію рівня товарних залишків, складування – організацію ефективного просторового розміщення товарів, транспортування – вибір оптимальних маршрутів і управління транспортною інфраструктурою.

Під впливом сучасних трансформацій ринкового середовища, які зумовлені науково-технічним, технологічним прогресом, логістика набуває статусу важливого чинника підвищення ефективності виробничих процесів. Цілком обґрунтованим видається твердження, що застарілі підходи до організації виробництва вже не відповідають сучасним викликам та потребують удосконалення [1, с.160]. Варто зазначити, що сучасні підприємства мають розглядати логістику не лише як функціональний інструмент, а як стратегічну складову, що забезпечує узгодженість потоків, адаптивність до змін і конкурентні переваги.

У науковій статті Воробця Є.О., присвяченої логістичним операціям у сучасній економіці, відображено глибоке осмислення поняття «логістичні процеси» в контексті нових викликів, зокрема глобалізації, воєнного стану та структурних змін у ринкових ланцюгах поставок. Автор наголошує, що логістичні процеси становлять не просто набір дій, а інтегровану систему процесів, які забезпечують безперервний рух ресурсів, товарів, інформації та фінансів у межах логістичного ланцюга [2]. Погоджуючись із такою позицією, варто підкреслити, що логістичні процеси слід розглядати як динамічну, цілеспрямовану та структуровану послідовність взаємопов'язаних функцій, яка охоплює планування, організацію, координацію, моніторинг і контроль потоків, що дозволяє забезпечити адаптивність логістичної системи до змін зовнішнього середовища, мінімізувати витрати та підвищити ефективність обслуговування кінцевого споживача.

Дослідження різноманітних трактувань поняття «логістичних процесів», що відображенні в таблиці 1.1. є спробою систематизувати підходи до єдиного цілого. Однак актуальним залишається питання включення до цього аналізу

практичних аспектів цифровізації логістичних процесів, що особливо важливо в умовах індустріальної модернізації та переходу до логістики нового покоління.

Різні автори трактують «логістичні процеси» крізь призму власних методичних підходів, що обумовлює існування значного спектру дефініцій.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «Логістичні процеси»

Джерело	Трактування поняття «Логістичні процеси»
Ліпич Л. [3, с.72]	впорядкована сукупність дій, що інтегрують логістичні функції з метою реалізації завдань логістичної діяльності та досягнення її стратегічних цілей
Шелест Р. [4]	об'єднання управлінських, технологічних та інженерно-технічних складових
Dadzie E., Ampronsah R. [5]	управління прямими та зворотними потоками та зберіганням товарів, послуг і пов'язаної інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення вимог клієнтів
Пархоменко В., Чарієв К. [6]	інтегровані бізнес-процеси, що об'єднують функції транспортування та логістики в рамках внутрішньої діяльності підприємства. Їхня ефективна реалізація ґрунтується на трьох фундаментальних складових: нормативно-правовому регулюванні, орієнтації на управління ризиками та фокусі на задоволенні потреб клієнта
Zajac M., Swieboda J. [7]	динамічна система, у якій матеріальні та інформаційні потоки тісно взаємопов'язані, а їхнє несвоєчасне або неточне надходження може призвести до збоїв у всьому ланцюгу поставок.
Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. [8]	Бізнес-процес, що спрямований на створення додаткової цінності для клієнтів, та надання підприємству конкурентних переваг і стабільного прибутку
Тарасюк Г., Іщенко В.	здійснення операцій із матеріальними та інформаційними потоками, а функціонально цифровізовані системи, що забезпечують інтеграцію, моніторинг і гнучке управління логістичними ланцюгами.

Джерело: Узагальнено автором за [3, с.72; 4; 5; 6; 7; 8; 9]

Узагальнюючи сучасні наукові підходи до трактування логістичних процесів, можна стверджувати, що вони становлять багатоаспектну складову, яка охоплює елементи управління потоками ресурсів та інформації в межах логістичного ланцюга. Ці аспекти передбачають поєднання управлінських, технологічних, інженерно-технічних і цифрових інструментів, що функціонують у контексті нормативно-правового забезпечення, ризикоорієнтованого підходу та клієнтоцентричної моделі.

Таким чином, можна узагальнити компоненти логістичних процесів (рисунок 1.2.), представивши їх як системно впорядковану сукупність

взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічну функцію в загальній логістичній структурі підприємства

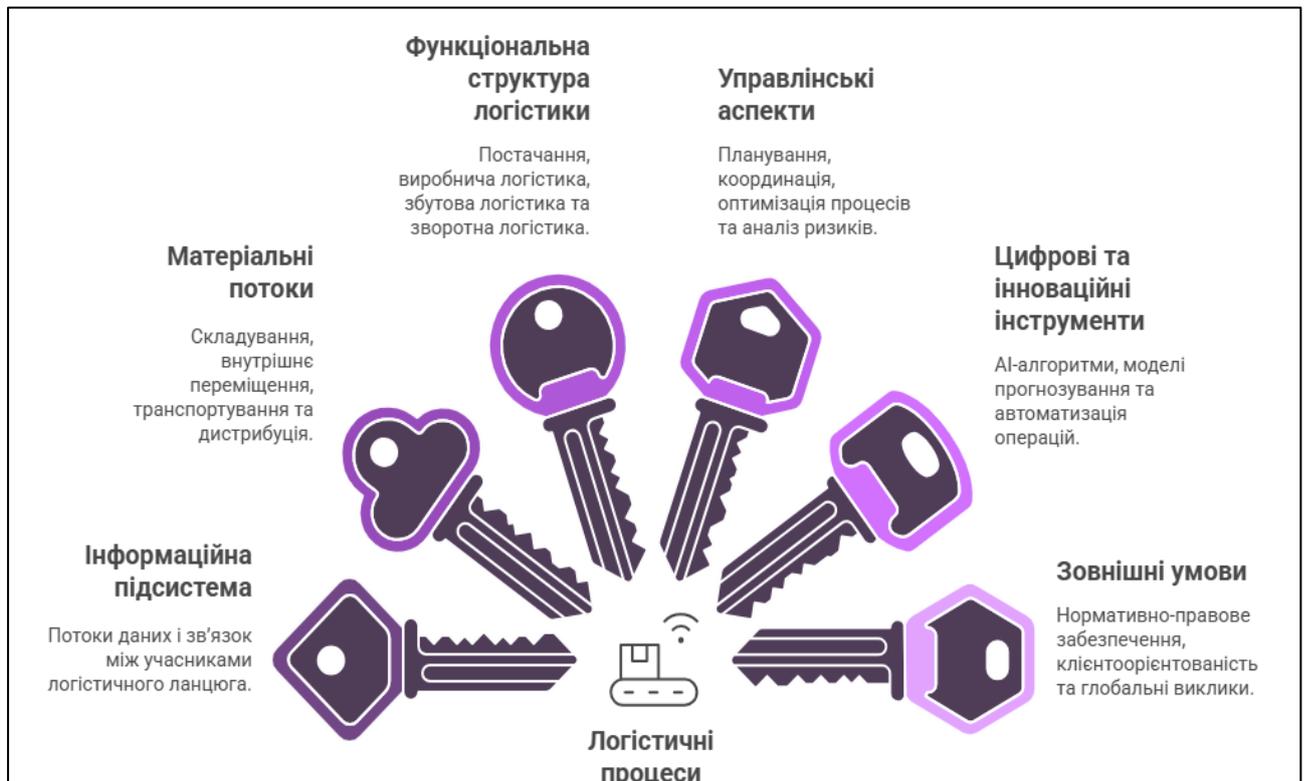


Рисунок 1.2 – Компоненти логістичних процесів діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Особливе значення надається динамічному характеру логістичних процесів, де точність і своєчасність надходження інформації та матеріальних ресурсів безпосередньо впливають на ефективність функціонування всієї системи. Таким чином, логістичні процеси можна розглядати як стратегічно орієнтовану діяльність, що створює додану цінність, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та стабільність логістичного середовища в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Враховуючи вищезазначене можна стверджувати, що зростаюча складність глобальних ланцюгів поставок, динаміка змін споживчих переваг, технологічний розвиток та інституційні трансформації, пов'язані з новими викликами, зумовлюють потребу в поглибленому науковому осмисленні

логістичних процесів як елементу управління сучасними економічними системами.

Особливої актуальності набуває інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси. Використання інтелектуальних алгоритмів прогнозування попиту, хмарних платформ для управління запасами, автоматизованих систем планування маршрутів, а також різних інформаційних технологій для прозорості логістичної діяльності істотно змінює структуру логістичних процесів, уможливлуючи створення цифрових двійників логістичних систем. Ці інновації дозволяють не лише оперативно реагувати на зовнішні дестабілізаційні чинники, але й сформувати адаптивні моделі поведінки логістичної мережі, здатні до самовідновлення в умовах порушення рівноваги.

Варто також підкреслити, що сучасні логістичні процеси функціонують у межах системи ефективної взаємодії, яка охоплює виробника, постачальника, посередників, логістичних операторів, транспортні компанії, клієнтів та регуляторні інституції. Координація дій між ними вимагає впровадження комплексних механізмів синхронізації, зокрема електронного документообігу, CRM-систем, SCM-платформ і аналітичних панелей реального часу. У цьому контексті логістичні процеси перетворюються на мультидисциплінарний об'єкт управління. Саме тому логістичні процеси слід розглядати як багатогранну динамічну систему, яка є не лише технічною або операційною, а передусім стратегічною платформою для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

1.2. Теоретичні основи логістичних процесів у фінансовій діяльності закладів вищої освіти

В умовах глобальних реформ сфери вищої освіти, зокрема впровадження принципів самодостатності університетів, фінансова діяльність закладів вищої освіти набуває нових вимірів ефективності, прозорості й ресурсної гнучкості. Логістичні процеси у фінансовій діяльності закладів вищої освіти однією є

компонентною сучасного управління, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, координацію, управління та контроль за рухом фінансових ресурсів з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності використання наявних ресурсів [10]. У цьому зв'язку логістичні процеси розглядаються як інструмент стратегічного управління фінансовими потоками, що дозволяє забезпечити раціональне використання матеріальних, інформаційних і грошових ресурсів, узгоджених з освітньою та науковою місією закладів вищої освіти [11].

Логістичні процеси у фінансовій діяльності ЗВО (рисунок 1.3.) охоплюють планування, реалізацію, моніторинг та контроль внутрішніх і зовнішніх фінансових потоків, пов'язаних із забезпеченням основної та додаткової діяльності університету. До таких потоків належать: державне фінансування, кошти від контрактного навчання, гранти, благодійні внески, доходи від господарської діяльності, оренди приміщень, а також витрати на заробітну плату, оплату комунальних послуг, наукову діяльність, капітальні видатки, тощо.

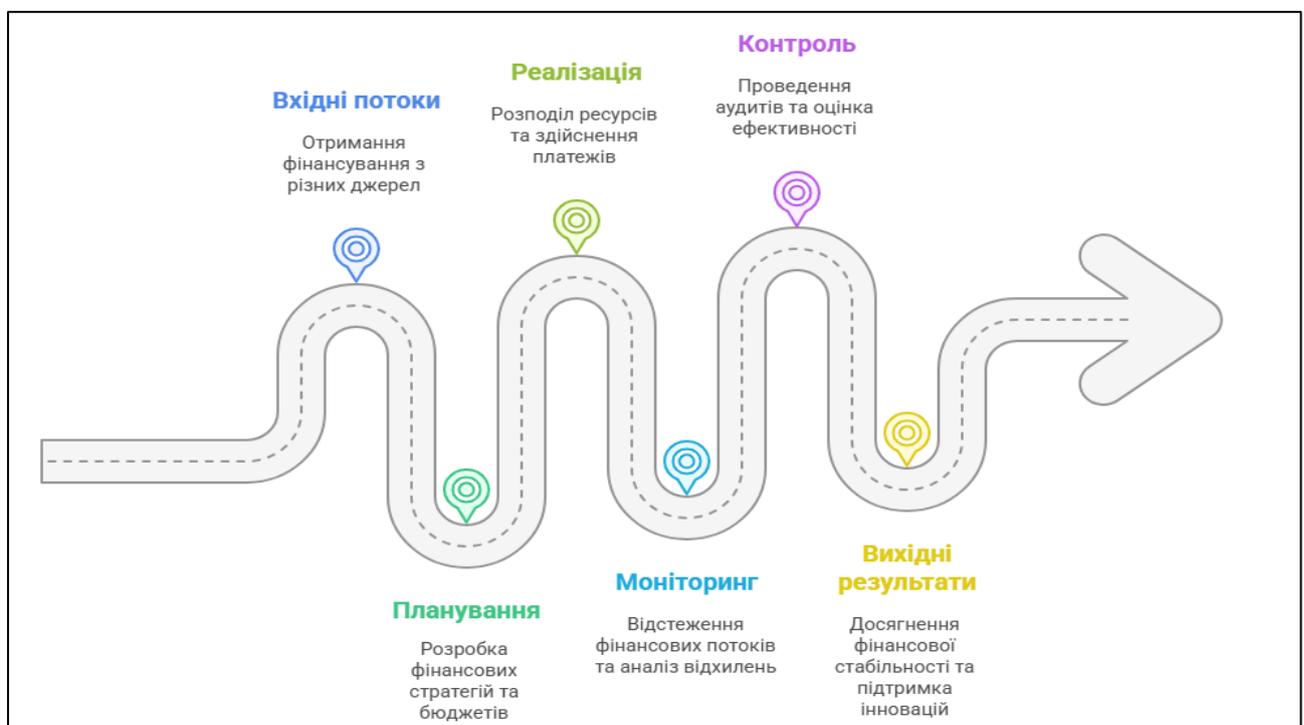


Рисунок 1.3 – Логістичні процеси у фінансовій сфері закладів вищої освіти

Джерело: складено автором

У умовах цифрової трансформації логістичні процеси у фінансовій сфері ЗВО дедалі частіше інтегруються із інформаційно-аналітичними системами управління, що дозволяє забезпечити прозорість бюджетного планування, оперативне реагування на фінансові ризики та підвищити точність прогнозування ресурсних потреб. Зокрема, використання автоматизованих платформ обліку, електронного документообігу, систем бізнес-аналітики сприяє більш ефективному контролю за динамікою фінансових потоків і дозволяє керівництву університетів приймати стратегічно обґрунтовані рішення на основі реальних даних. Такий підхід сприяє переходу від традиційного адміністративного управління до проактивного фінансового менеджменту, зорієнтованого на результативність і стійкий розвиток закладу освіти.

Логістичні процеси у фінансовій діяльності ЗВО виступають засобом досягнення фінансової спроможності університету, створюючи умови для диверсифікації джерел надходжень, підвищення інвестиційної привабливості й залучення додаткових коштів із недержавних джерел. При обмеженому державному фінансуванні, логістичний підхід дозволяє сформувавши ефективну фінансову стратегію розвитку, що охоплює як короткострокове, так і середньо- та довгострокове планування. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню фінансової спроможності ЗВО, забезпечуючи його конкурентоспроможність.

Логістичні процеси у фінансовій діяльності ЗВО виступають системним механізмом управління матеріальними, інформаційними та грошовими потоками, спрямованим на забезпечення стабільного функціонування освітньої установи в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. Вони охоплюють планування, координацію, реалізацію та контроль фінансових ресурсів, що забезпечують виконання як основних, так і додаткових функцій університету. Як наголошується у дослідженні Мідіної С., Пазєєвої, Г., ефективність логістичних процесів безпосередньо залежить від рівня цифрової трансформації та впровадження інноваційних інструментів управління. Зокрема, впровадження ERP-систем, технологій RFID, аналітики великих даних дозволяє здійснювати більш точне прогнозування фінансових потреб, автоматизувати облік і контроль,

а також покращити оперативність прийняття управлінських рішень [12]. Слід зауважити, що саме інтеграція логістичного мислення в загальну стратегію розвитку ЗВО сприяє посиленню його конкурентоспроможності та забезпечує гнучкість у використанні фінансових ресурсів.

Водночас варто зазначити, що успішна реалізація фінансового менеджменту можлива лише за умови належної організаційної підтримки з боку адміністрації, систематичного оновлення інформаційних платформ та формування культури ефективного ресурсного управління серед персоналу. Авторами підкреслюється, що тільки комплексний, інтегрований підхід до логістичних процесів забезпечить досягнення цілей фінансової стабільності та підвищення якості освітніх послуг в умовах динамічного середовища розвитку вищої освіти [12].

У науковому дослідженні Шумілової І. Ф. обґрунтовано доцільність впровадження логістичного менеджменту в систему управління освітніми закладами, як інструменту ефективного управління ресурсними та фінансовими потоками. Логістичні процеси в освітній сфері набувають стратегічного значення для оптимізації витрат, підвищення якості освітніх послуг та забезпечення стійкості функціонування освітніх установ в умовах жорсткої конкуренції [13]. Логістичні процеси в освітній сфері охоплюють управління всіма видами потоків на основі принципів системності, науковості, варіативності та конструктивності. Такий підхід дає змогу не лише покращити координацію освітніх, адміністративних і фінансових функцій, а й інтегрувати фінансову логістику в загальну стратегію розвитку ЗВО. Особливої актуальності ці процеси набувають у контексті впровадження автономії закладів вищої освіти, цифровізації управління та необхідності забезпечення результативного функціонування освітніх установ в умовах обмеженого фінансування.

На основі узагальнення сучасних дефініцій логістичних процесів у фінансовій діяльності закладів вищої освіти, доцільним є розроблення концептуальної схеми, фінансової логістики як складової стратегічного управління (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Концептуальна схема логістики фінансової діяльності ЗВО

Джерело: складено автором

Насамперед ідеться про планування фінансових ресурсів, яке охоплює бюджетування, прогнозування доходів і витрат, узгоджене зі стратегічними цілями ЗВО. Ефективне управління грошовими потоками спрямоване на оптимізацію надходжень і витрат, підтримання платоспроможності та раціоналізацію розрахункових операцій. Контроль та моніторинг, що забезпечує фінансову дисципліну, оцінку ефективності використання ресурсів і коригування відхилень у процесі реалізації фінансової стратегії. Інтеграція матеріально-фінансових процесів сприяє формуванню єдиної системи ресурсного управління, а впровадження цифрових технологій, зокрема ERP-рішень, електронного документообігу та інструментів аналітики, підвищує прозорість і керованість фінансових потоків. Водночас нормативно-правове середовище виступає регулятивною основою, що визначає межі, інструменти й механізми

функціонування фінансово-логістичних процесів відповідно до чинного законодавства та умов інституційної автономії ЗВО.

Ці компоненти утворюють формують стратегічно орієнтовану систему логістичного фінансового ланцюга в закладах вищої освіти, що функціонує як комплексний інструмент управління в умовах зростаючих вимог до фінансової автономії, прозорості та ефективності та виконує наступні завдання:

забезпечує прогнозування та резервування коштів (за моделями фінансової логістики);

інтегрує фінансові та матеріальні потоки через цифрові платформи й SCM-інструменти;

включає контроль з моніторингом ризиків і нормативну відповідність;

автоматизує облік і взаємодію між підрозділами;

підвищує ефективність витрат, прозорість управління та стійкість фінансування.

Сучасні концепції логістичного менеджменту, адаптуються до освітньої галузі шляхом інтеграції у систему фінансового забезпечення ЗВО. Наприклад, логістичний підхід до управління закупівлями у ЗВО дозволяє мінімізувати витрати, оптимізувати строки постачання та забезпечити належний рівень прозорості в межах публічних тендерних процедур. Інформаційні логістичні потоки, у свою чергу, допомагають у формуванні достовірної фінансової звітності, бюджетуванні та стратегічному плануванні розвитку університету. Особливого значення в цьому контексті набуває інтеграція фінансової логістики із цифровими інструментами, такими як системи електронного документообігу, модулі управління фінансами в інформаційних системах управління університетом (наприклад, ERP-системи, CRM, BI-аналітика). Такі технології забезпечують не лише своєчасність і точність обліку, але й формують основу для фінансового прогнозування, сценарного планування і швидкого реагування на зміни зовнішні умови.

Таким чином, логістичні процеси у фінансовій діяльності закладів вищої освіти становлять інтегровану, багаторівневу систему управління, що охоплює

планування, координацію, реалізацію й контроль фінансових ресурсів в умовах автономії, цифровізації та обмеженого фінансування. Їх стратегічна значущість полягає у здатності забезпечити ресурсну гнучкість, прозорість прийняття рішень, оптимізацію витрат і формування стійких фінансових моделей. Інтеграція цифрових інструментів з концепцією фінансової логістики сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості освітніх послуг та формуванню конкурентоспроможного освітнього середовища в динамічних умовах розвитку вищої освіти.

1.3. Світовий досвід оптимізації логістичних процесів у вищій освіті

Глобалізація та технологічний розвиток формують новітні умови реалізації діяльності закладів вищої освіти, що стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення фінансової стійкості та вдосконалення операційної діяльності. Логістичні процеси в даному контексті розглядаються як інструмент стратегічного управління, здатний забезпечити оптимізацію потоків матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у закладах вищої освіти. Світовий досвід передбачає впровадження інструментів логістики та управління в освітній сфері, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг, прозорості використання ресурсів та адаптивності університетів до зовнішніх викликів.

Аналіз міжнародних практик дозволяє виокремити ефективні моделі логістичного менеджменту в освіті, які можуть бути адаптовані до національного контексту з метою формування конкурентоспроможної, гнучкої та сталорозвиненої системи вищої освіти. Сучасна вища освіта дедалі більше інтегрує концепції логістики та управління ланцюгами постачань у власну організаційну модель, що спрямовано на досягнення ресурсної ефективності, підвищення адаптивності та прозорості освітніх установ. Світовий досвід показує, що оптимізація логістичних процесів охоплює широкий спектр напрямків, від управління матеріально-технічними ресурсами до інтеграції

інформаційних систем. Зокрема, гнучкі та стійкі логістичні ланцюги, здатні швидко реагувати на непередбачувані ситуації, такі як глобальні пандемії, що дозволяє ефективно управляти потоками інформації, фінансів та послуг, що є невід'ємною частиною освітнього середовища.

Логістичні підходи дозволяють реалізувати принципи раціонального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, інтегруючи їх у загальну систему стратегічного менеджменту університету. Як засвідчує світова практика, особливу увагу у провідних університетах надають комплексним цифровим платформам, що забезпечують наскрізне управління ресурсами з урахуванням принципів сталості та інноваційності.

У 2022–2023 роках численні дослідження підтвердили, що впровадження ERP-систем в університетах значно покращує ланцюги постачання та фінансові процеси вищої освіти. Наприклад, у дослідженні Aroba визначається ERP-система як елемент ефективності управління SCM-процесами у закладах вищої освіти, однак потребує додаткової інтеграції функцій управління постачанням [13]. Автор пропонує методичний підхід для якісного управління за допомогою ERP та SCM-платформ, що дозволяє досягати стратегічної узгодженості процесів і уніфікувати систему закупівель, облік та фінансовий контроль

Практика провідних університетів США, Німеччини та інших країн Європи демонструє успішну інтеграцію цифрових SCM-рішень. Наприклад використання таких інструментів як SAP Campus Management, Oracle PeopleSoft та Microsoft Dynamics допомагають оптимізувати фінансові витрати, посилити адаптивність до зовнішніх викликів та забезпечити прозорість транзакційних витрат.

Європейські ЗВО успішно впроваджують стратегії «інтелектуального SCM», що базуються на аналізі великих даних за допомогою інформаційних технологій. Наприклад, програми розвитку штучного інтелекту в логістиці, запроваджені в США та Швейцарії, сприяють управлінню ланцюгами постачання з урахуванням сталості та оперативного реагування на ризики. Цей

підхід забезпечує ЗВО змогу функціонувати в умовах кризи, зберігаючи ефективність і точність керування ресурсами та фінансовими потоками.

Впровадження цифрових технологій дозволяють автоматизувати рутинні операції, покращити прозорість та забезпечити швидкий доступ до даних. Наприклад, використання ERP-систем, що охоплюють фінансовий облік, управління персоналом, закупівлі та складський облік, стало стандартом для багатьох провідних університетів світу. У науковій статті Prasad R., Sharma R., Aran A., Bhardwaj V., наголошують на значному потенціалі машинного навчання для прогнозування попиту на ресурси, оптимізації маршрутів доставки та мінімізації витрат. Вони дозволяють університетам не лише скоротити операційні витрати, а й підвищити якість послуг, що надаються студентам та викладачам [16]. Однак в наших реаліях така реалізація вимагає удосконалення не тільки матеріально-технічної бази, а й підходи до управління державними установами. Тому окрім технологічних рішень, значна увага приділяється переосмисленню організаційних структур та моделей управління.

Багато університетів переходять від розрізнених відділів до інтегрованих логістичних центрів, які координують усі аспекти постачання та розподілу ресурсів. Цей підхід сприяє усуненню дублювання функцій, підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами та формуванню єдиного бачення логістичних процесів. Дослідження L. He and Q. Wu демонструє, що така централізація дозволяє досягти значної економії масштабу та підвищити оперативність реагування на потреби освітнього процесу [17].

У контексті зростаючої складності управління ресурсами у вищій освіті, значну увагу науковців привертають питання оптимізації логістичних процесів, про що свідчать приклади досліджень, узагальнені в таблиці 1.2. У публікаціях розглядаються як інструменти цифрової трансформації логістики освітніх закладів, так і практики інтеграції ERP-систем, хмарних сервісів та алгоритмів штучного інтелекту для підвищення ефективності управління потоками матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів. Окремі рішення акцентують увагу на сталості, екологічній відповідальності, зниженні витрат, підвищенні

адаптивності та покращенні якості освітнього сервісу. Таким чином, досвід, представлений у наукових публікаціях, відображає тенденцію до стратегічної інтеграції логістики в систему управління вищими навчальними закладами.

Таблиця 1.2 – Наукові результати дослідження світового та національного досвіду оптимізації логістичних процесів у вищій освіті та споріднених галузях

Джерело	Характеристика, інструментарій та опис логістичного процесу
Управління освітнім процесом ЗВО	
Abdillah M.R. N. Wahyuilahi M. [18]	Представлено концепцію цифрової трансформації управління освітнім процесом у ЗВО шляхом інтеграції віртуальних симуляцій, цифрових двійників та систем персоналізованого навчання на основі штучного інтелекту. Основний логістичний акцент – адаптація навчального середовища до індивідуальних потреб здобувачів освіти, що супроводжується рекомендаціями щодо інвестування в цифрову інфраструктуру.
Danica V., Jomel T., Michiko Y., Segundo E. [19]	Здійснено аналіз логістичних моделей освітнього управління на основі змішаних цілочислових програм, евристичних алгоритмів та засобів комбінаторної оптимізації. Підкреслено ефективність використання симуляцій реального часу, а також інтеграцію принципів сталого розвитку в логістичне планування.
Фінансовий менеджмент ЗВО	
Guixing Y. [20]	Розкрито потенціал використання блокчейн-технологій для оптимізації фінансових логістичних процесів у ЗВО. Запропоновано моделі спільних фінансових сервісів, що підвищують прозорість фінансових операцій, знижують ризики та автоматизують процедури обліку, контролю і звітності.
Мідіна С., Пазєєва Г. [21]	Описано методологію комплексного аналізу фінансових потоків у ЗВО з виокремленням логістичних витрат на освітній процес, комунікацію та матеріальне забезпечення. Запропоновано побудову оптимальної логістичної структури управління фінансами.
Крупка М.І., Гринькевич О.С., СасС.П. [22]	Удосконалено підходи до фінансового менеджменту через раціоналізацію логістики фінансових потоків, оптимізацію ресурсного забезпечення освітньої діяльності, диверсифікацію джерел фінансування та підвищення фінансової результативності університетів.
Савастєєва О. М., Труба, В. І. [23]	Зосереджено увагу на побудові комплексних механізмів логістичного управління фінансовими потоками ЗВО, що передбачають структуроване планування надходжень (державне фінансування, гранти, платні послуги, фандрайзинг), їх ефективний розподіл відповідно до принципів економності, автономії та результативності, а також забезпечення адаптивності фінансової системи університету в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Джерело: Узагальнено автором за [18; 19; 20; 21; 22; 23]

Аналіз світового досвіду оптимізації логістичних процесів у сфері вищої освіти свідчить про активну трансформацію управлінських моделей

університетів у бік цифрової, прозорої та результативної логістики. У провідних країнах світу логістичний підхід охоплює не лише матеріальні, а й інформаційні та фінансові потоки, орієнтований на досягнення стратегічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності ЗВО, зменшення транзакційних витрат і забезпечення стійкого розвитку. При цьому особливу увагу приділено персоналізації освітнього процесу використанню інструментів цифрового управління та розширенню джерел фінансування через фандрайзинг і грантову підтримку. Світова практика демонструє, що логістика у вищій освіті – це не просто інфраструктурне забезпечення, а стратегічна функція управління університетом [24].

Відповідно до результатів досліджень світового досвіду та практик, що відображають європейський досвід оптимізації логістичних процесів у сфері вищої освіти, було розроблено трирівневу модель управління закладами вищої освіти, яка відображає системний підхід до управління освітніми установами в умовах цифрової трансформації, ресурсних обмежень та посилення конкурентного середовища (рисунк 1.5). Запропонована модель структурує логістичні процеси за трьома рівнями: технологічним, організаційним та фінансово-стратегічним, кожен з яких охоплює визначене коло функціональних складових, інтегрованих інструментів управління, а також механізмів досягнення цільових результатів.

Запропонована модель ґрунтується на принципах ефективності, прозорості, адаптивності та довгострокової стійкості, що дозволяє реалізовувати як поточні завдання управління логістичними процесами закладів вищої освіти, так і забезпечувати їх стратегічний розвиток. Врахування міжрівневих взаємозв'язків забезпечує узгодженість інформаційних, матеріальних і фінансових потоків та сприяє підвищенню операційної результативності, оптимізації ресурсного забезпечення і формуванню цілісної логістичної екосистеми сучасного університету .

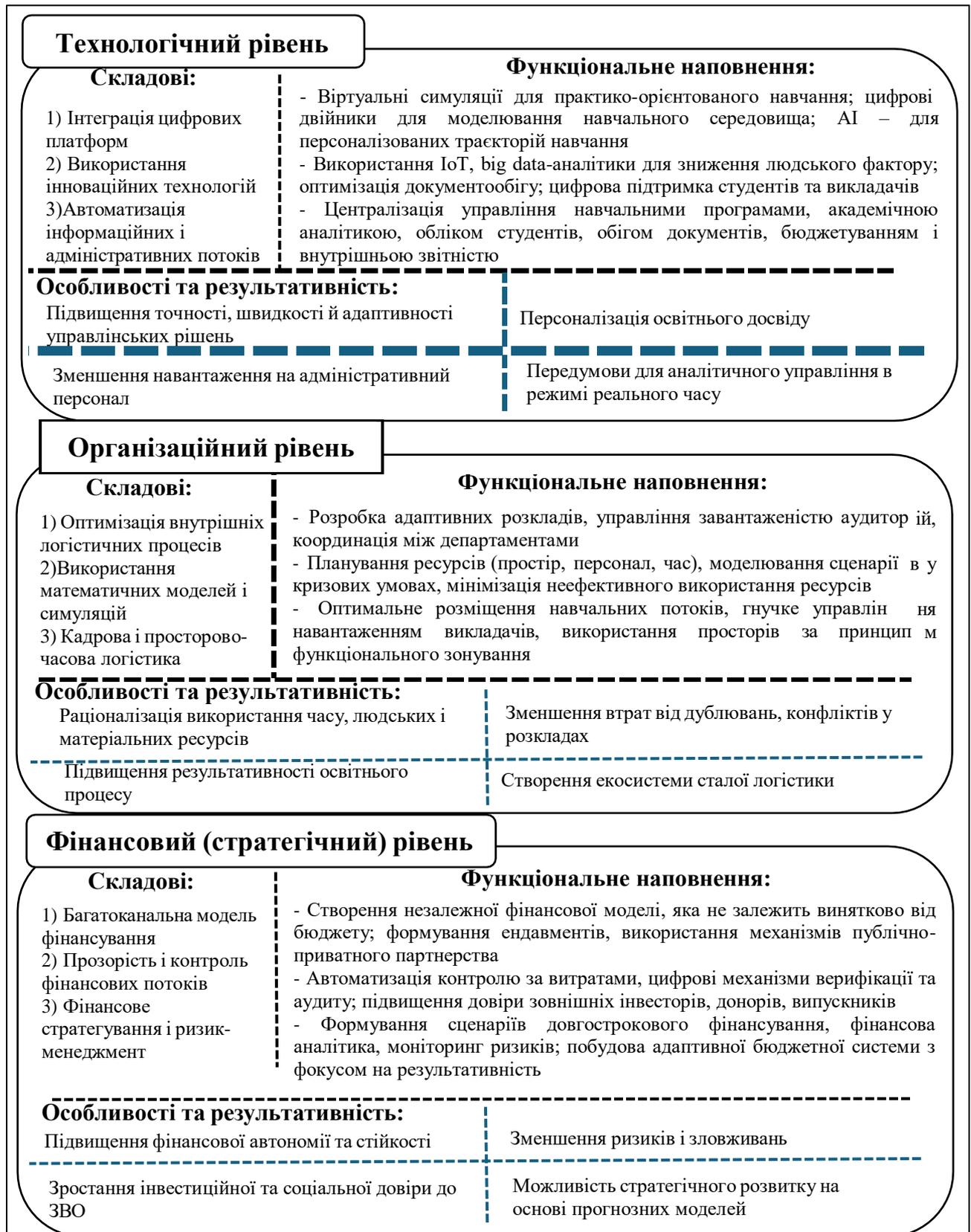


Рисунок 1.5 – Трохрівнева модель управління закладами вищої освіти на основі зарубіжного досвіду

Джерело: узагальнено автором

Отже, узагальнюючи дослідження світового досвіду управління закладами вищої освіти можна стверджувати, що логістичні процеси трансформуються з переважно операційної функції в стратегічний інструмент управління, спрямований на досягнення ресурсної ефективності, фінансової стійкості та підвищення якості освітніх послуг. Провідні університети активно впроваджують цифрові рішення, зокрема ERP-системи, штучний інтелект, цифрові двійники, які дозволяють не лише автоматизувати та оптимізувати матеріальні, інформаційні й фінансові потоки, а й забезпечити персоналізоване управління освітнім процесом. Ефективність моделі логістичного менеджменту, що включають інтеграцію цифрових платформ, централізацію функцій та використання аналітики великих даних, сприяють формуванню гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної освітньої екосистеми.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних засад, прикладних механізмів та міжнародного досвіду впровадження логістичних підходів в менеджмент сформовано наступні висновки:

1. Розкрито сутність та особливості логістичних процесів у менеджменті організації. Установлено, що логістичні процеси в сучасному менеджменті виступають не лише оперативним інструментом переміщення матеріальних і інформаційних потоків, а й важливим елементом стратегічного управління організацією. Вони забезпечують цілісне функціонування підприємства через інтеграцію різних підсистем – технологічної, інформаційної та організаційної. Особливу увагу приділено гнучкості, адаптивності та динамічності логістичних процесів, які набувають системного значення в умовах цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища. Акцентовано увагу на необхідності автоматизації, прогностичної аналітики, цифрового моніторингу та міжфункціональної взаємодії як інструментів досягнення високої логістичної зрілості та конкурентоспроможності підприємства.

2. Охарактеризовано теоретичні основи логістичних процесів у фінансовій діяльності закладів вищої освіти. Визначено, що логістичні процеси у фінансовій сфері ЗВО формують системний підхід до управління ресурсами та забезпечують ефективність функціонування освітніх установ в умовах автономії та цифровізації. Вони охоплюють планування, координацію, реалізацію та контроль фінансових потоків, інтегруючи елементи стратегічного бюджетування, ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики та електронного документообігу. Встановлено, що логістичні процеси в управлінні фінансами університету сприяють підвищенню прозорості, оптимізації витрат, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню стійкої фінансової моделі розвитку закладів вищої освіти.

3. Досліджено світовий досвід з оптимізації логістичних процесів у закладах вищої освіти. Проаналізовано провідні міжнародні практики логістичного менеджменту в освіті, зокрема використання ERP-систем, інтелектуального SCM, хмарних рішень, цифрових двійників і аналітики великих даних. Встановлено, що університети США, Німеччини, Швейцарії та інших країн демонструють успішні кейси централізації логістичних функцій, автоматизації фінансових і матеріальних потоків, впровадження персоналізованого управління та сталого розвитку. Розроблено трирівневу модель логістичного управління університетом, що базується на взаємопов'язаних технологічному, організаційному та фінансово-стратегічному рівнях, яка забезпечує цілісність, адаптивність та ефективність управлінських процесів в умовах глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ
ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (надалі – Університет) є державним закладом вищої освіти зі статусом національного, що функціонує як автономна та самоврядна установа і підпорядковується Міністерству освіти і науки України [25].

Полтавська політехніка є одним з найуспішніших закладів вищої освіти що входить який у 2025 році демонструє стабільні позиції у низці національних та міжнародних рейтингів. Зокрема, згідно з результатами QS World University Rankings: Europe 2024, університет посів 28-е місце серед ЗВО України [26], що свідчить про визнання його академічного потенціалу в європейському освітньому просторі. У межах національного рейтингу ТОП-200 Україна заклад зайняв 53 позицію [27], а в Консолідованому рейтингу ЗВО України – 41 місце [28]. У глобальному рейтингу впливу THE Impact Rankings університет потрапив до категорії 1001+ [29], що свідчить про залучення до реалізації Цілей сталого розвитку ООН. У міжнародній наукометричній базі Scopus університет розмістився на 56-ій позиції серед українських ЗВО, а в Scimago Institutions Rankings 2024 – на 46 місці [30], що відображає наукову продуктивність і якість досліджень.

Університет входить також до інших не менш популярних рейтингів, а отже підтверджує свою активну присутність в академічному середовищі. Загалом, висока позиція університету в різних рейтингових системах підтверджує його стратегічну орієнтацію на інноваційний розвиток, якісну підготовку фахівців,

активну наукову діяльність, а також відкритість до міжнародної співпраці та цифрової трансформації освітнього процесу. Завдяки налагодженим механізмам внутрішнього управління, цифровізації процесів, екологічній відповідальності та орієнтації на сталий розвиток університет демонструє зростання інституційного потенціалу, що забезпечує сталі позитивні результати в освітній, науковій та управлінській діяльності.

Згідно витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб (Додаток А), університет здійснює наступну діяльність:

основна: 85.42 – Вища освіта, що охоплює надання освітніх послуг на рівні бакалаврських, магістерських і докторських програм, підготовку фахівців з вищою освітою для різних галузей економіки та суспільства;

додаткова: 5.41 – Професійно-технічна освіта на рівні вищого професійно-технічного навчального закладу; 85.52 – Освіта у сфері культури; 85.59 – Інші види освіти, не віднесені до інших категорій; 96.01 – Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів; 96.09 – Надання інших індивідуальних послуг; 56.29 – Постачання інших готових страв; 71.11 – Діяльність у сфері архітектури; 71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології, геодезії, надання послуг технічного консультування; 72.19 – Дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук; 72.20 – Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук; 74.90 – Інша професійна, наукова та технічна діяльність, не віднесена до інших категорій.

Такий перелік діяльностей свідчить про багатофункціональність університету, який не лише забезпечує якісну підготовку кадрів, але й активно провадить наукові дослідження, здійснює культурно-просвітницьку діяльність, реалізує інноваційні проекти, надає архітектурно-інженерні послуги та впроваджує результати наукових розробок у практику.

Якщо проаналізувати фінансування навчального закладу відповідно до звітності то можна виявити, що навчальний заклад у 2024 здійснює діяльність згідно 8 бюджетних програм (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Бюджетні програми за яким здійснює свою діяльність Полтавська політехніка

Джерело: узагальнено автором за даними звітності [31].

Бюджетні програми, за якими функціонує Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», охоплюють комплекс фінансових інструментів, спрямованих на забезпечення повноцінної освітньої, наукової, інноваційної та соціальної діяльності закладу вищої освіти. Зокрема, програма 2201160 передбачає витрати на товари і послуги, заробітну платну, капітальні видатки, оплату комунальних послуг, тощо, що реалізується у рамках підготовки фахівців.

Програми 2201140 і 2201610 орієнтовані на модернізацію матеріально-технічної бази університету, впровадження енергоефективних рішень і

підтримку сталого розвитку освітньої інфраструктури. У свою чергу бюджетна програма 2201040 забезпечує науково-дослідну складову, сприяючи розвитку інновацій, міждисциплінарних досліджень і академічної мобільності.

Програми 2201190 та 2201080, які реалізують стипендійну підтримку здобувачів освіти, аспірантів і докторантів, а також грантове заохочення переможців міжнародних конкурсів та наукових змагань. Програма 2201210 забезпечує механізм пільгового кредитування студентів, відкриваючи доступ до вищої освіти широким верствам населення. В умовах війни вагоме значення має програма 2201700, що передбачає компенсаційні виплати для закладів, у приміщеннях яких розміщено внутрішньо переміщених осіб, що свідчить про соціальну відповідальність закладу та його адаптивність до кризових обставин. Таким чином, сукупність зазначених бюджетних програм формує системну основу функціонування університету, забезпечуючи реалізацію його освітньої, наукової, соціальної та стратегічної місії в межах державної політики у сфері вищої освіти.

Доходи загального фонду від реалізації зазначених бюджетних програм у 2021-2024 роках відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Сумарні надходження до загального фонду Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Бюджетна програма/ Надходження	2021	2022	2023	2024
2201160	110 070 970,00	105 466 400,00	100 296 200,00	137 521 187,00
2201080	86 562,00	275 130,00	322 080,00	254 352,00
2201040	593 574,00	1 185 200,00	1 850 000,00	3 917 190,00
2201190	19 338 832,99	26 069 754,21	29 875 876,77	34 555 212,68
2201700	-	-	49 371,00	136 092,00
2201140	1 080 000,00	-	-	133 061,71
2201210	213 137,00	-	-	-

Джерело: узагальнено автором згідно звіту форм 2д

Аналіз сумарних надходжень до загального фонду Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» у 2021–2024

роках свідчить про наявність стабільного фінансування за основною освітньою програмою КПКВК 2201160, частка якої традиційно є найбільшою: у 2021 році вона становила понад 110 млн грн, з незначним зниженням у 2022–2023 роках, проте з різким зростанням у 2024 році до 137,5 млн грн, що може свідчити про підвищення фінансових потреб університету або розширення обсягів підготовки фахівців, збільшення контингенту студентів. Водночас спостерігається тенденція до зростання фінансування за програмою 2201190, що забезпечує виплату академічних стипендій: з 19,3 млн грн у 2021 році до 34,5 млн грн у 2024 році, тобто майже у 1,8 раза, що вказує на посилення соціальної підтримки здобувачів освіти або збільшення якісного контингенту навчального закладу.

Значне збільшення спостерігається також за напрямом 2201040 з 0,6 млн грн у 2021 році до майже 3,9 млн грн у 2024 році, що може бути наслідком активізації наукових досліджень та підвищення наукового потенціалу університету.

Загалом, структура надходжень демонструє концентрацію фінансування на освітній та соціальній функціях університету з поступовим нарощуванням підтримки наукового напрямку, що узгоджується з пріоритетами державної політики у сфері вищої освіти та інноваційного розвитку.

Що стосується надходжень до спеціального університету від реалізації всіх програм то можна спостерігати наступну динаміку відображену в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Надходження до спеціального фонду Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Бюджетна програма/ Надходження	2021	2022	2023	2024
2201160	82 996 751,14	90 543 931,49	124 443 969,58	136 595 505,40
2201040	3 832 484,85	3 460 177,42	4 655 753,21	5 598 663,92
2201610	-	-	-	20 709 552,00

Джерело: узагальнено автором згідно звітів форм 4-1д, 4-2д, 4-3д

Аналіз сумарних надходжень до спеціального фонду Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» у 2021–2024 роках засвідчує сталу позитивну динаміку, що свідчить про розширення власної фінансово-економічної бази університету та зростання його спроможності до самофінансування. Найбільший обсяг надходжень стабільно забезпечує програма 2201160 «Підготовка кадрів закладами вищої освіти», яка охоплює кошти, отримані здебільшого від надання платних освітніх послуг. Її показники демонструють суттєве зростання: з 82,9 млн грн у 2021 році до 136,6 млн грн у 2024 році, що може бути пов'язано як із розширенням контингенту студентів контрактної форми навчання, так і з підвищенням вартості навчання та активізацією додаткових освітніх послуг.

Вагомим є також внесок програми 2201040 «Наукова і науково-технічна діяльність», за якою надходження зросли з 3,8 млн грн у 2021 році до 5,6 млн грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про активну участь університету у наукових грантових ініціативах, виконанні договірних НДР, залученні позабюджетних ресурсів для розвитку наукової сфери.

Окрему увагу заслуговує поява у 2024 році нової програми 2201610 «Вища освіта, енергоефективність та сталий розвиток», за якою було залучено 20,7 млн.грн до спеціального фонду. Це може вказувати на реалізацію цільового інвестиційного або міжнародного проєкту, пов'язаного із модернізацією освітньої інфраструктури університету в межах стратегії сталого розвитку.

У цілому, зростання спеціального фонду відображає тенденцію до підвищення фінансової спроможності закладу вищої освіти, розширення спектра послуг та його інтеграції у міжнародні освітньо-наукові ініціативи.

Для реалізації діяльності університету у рамках вагомих грошових надходжень необхідно реалізовувати ефективний менеджмент, що включає багатоаспектність. Функціональну роботу університету забезпечують понад 500 спеціалістів тому вимагається вагомий людський капітал та оптимальний менеджмент для ефективної діяльності. Університету має лінійно-штабну організаційну структуру, що відображено на рисунку 2.2.

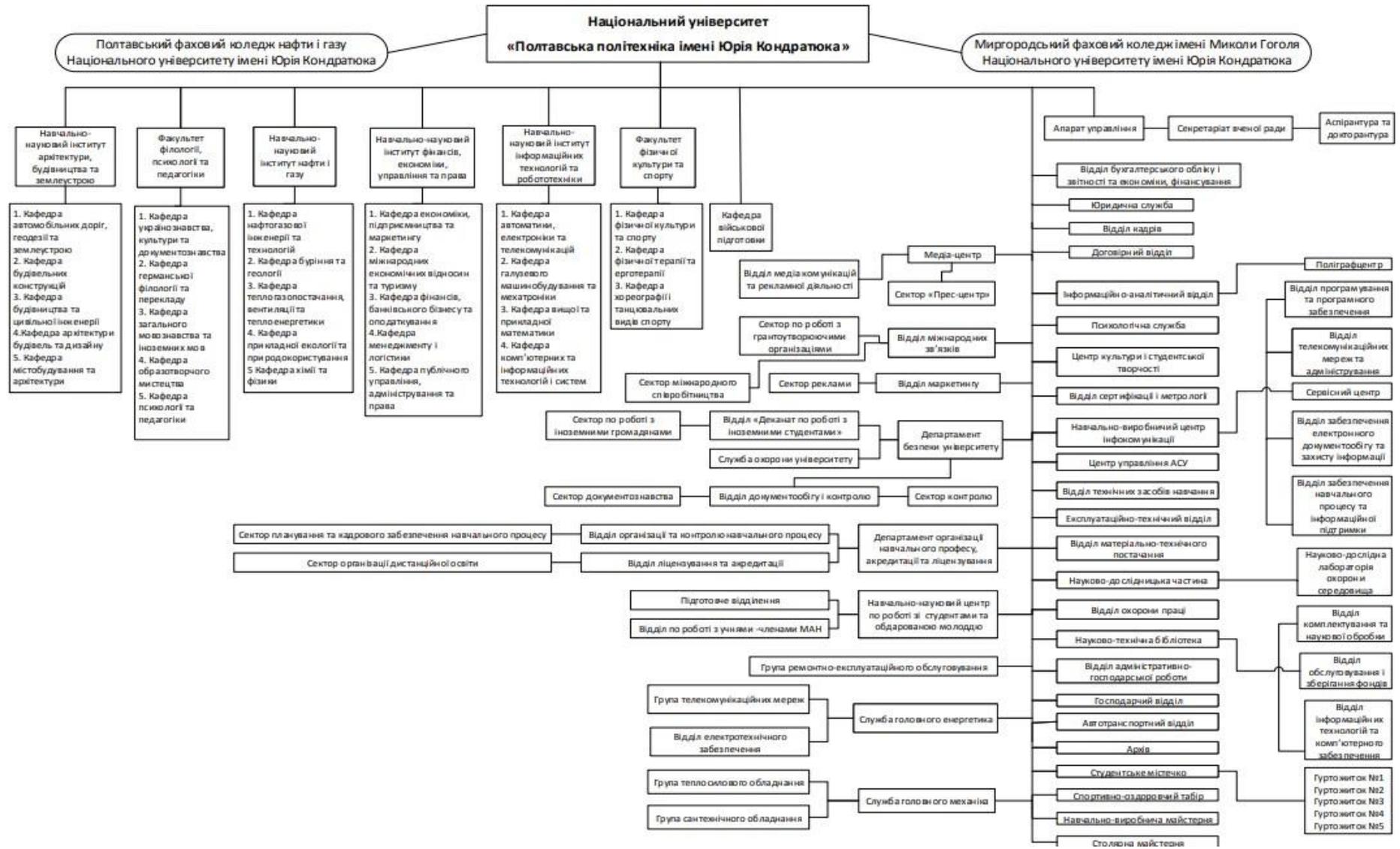


Рисунок 2.2 – Організаційна структура національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Джерело: складено за [31]

Лінійно-штабна організаційна структура Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» зумовлена необхідністю поєднання чіткої адміністративної вертикалі з системою колегіального управління, притаманною сучасним закладам вищої освіти [32]. Окрім ректора, який є головною виконавчою посадовою особою та очолює лінійну ієрархію управління, в університеті діють також колегіальні органи, що забезпечують формування та реалізацію стратегічних рішень. Зокрема, Вчена рада університету є основним академічним органом, який здійснює нормативно-методичне, освітнє, наукове та інституційне регулювання діяльності закладу. Її рішення мають обов'язковий характер для виконання в межах повноважень, передбачених статутом. Наглядова рада університету виконує функції стратегічного контролю, забезпечуючи громадський і партнерський нагляд за дотриманням принципів прозорості, ефективного використання ресурсів і розвитку університету у відповідності до національних пріоритетів.

Отже, діяльність Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» характеризується комплексністю, багатофункціональністю та стійкою позитивною динамікою фінансового забезпечення як із загального, так і зі спеціального фондів державного бюджету. Університет демонструє ефективне функціонування в умовах сучасних викликів завдяки системному використанню бюджетних програм, орієнтації на інноваційний розвиток, міжнародну інтеграцію та соціальну відповідальність. Високі позиції в рейтингах, зростання доходів від надання освітніх послуг і реалізація проєктів у сфері науки, енергоефективності й сталого розвитку засвідчують підвищення інституційної спроможності університету. Запорукою стабільності виступає ефективна організаційна структура, яка поєднує вертикаль управління з колегіальними механізмами прийняття рішень, що забезпечує стратегічну гнучкість, прозорість і якісну реалізацію управлінських функцій у контексті державної політики у сфері вищої освіти.

У результаті проведеного комплексного фінансово-економічного аналізу господарської діяльності Національного університету «Полтавська політехніка

імені Юрія Кондратюка» за 2021–2025 роки встановлено загалом позитивну динаміку основних показників, що свідчить про стабільність функціонування закладу та його здатність адаптуватися до викликів сучасного середовища. Спостерігається поступове зростання обсягу доходів, розширення спеціального фонду, помірне зростання витрат і контрольованість фінансових результатів.

Оптимізація обліку запасів, централізація закупівель, впровадження інформаційних систем управління ресурсами та моніторинг ефективності витрат можуть суттєво підвищити ресурсну ефективність і забезпечити сталий розвиток. Інтеграція фінансового аналізу з логістичними інструментами управління є стратегічно важливим кроком для посилення автономії, інституційної спроможності та конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності закладу вищої освіти є інструментом оцінювання ефективності управління матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами, а також визначення рівня його фінансової стабільності, спроможності до самозабезпечення й стратегічного розвитку. В умовах трансформацій вищої освіти, зростання вимог до прозорості бюджетного процесу та необхідності адаптації до кризових викликів, зокрема воєнного стану, фінансово-економічні показники виступають не лише відображенням поточного стану, а й основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Комплексна оцінка фінансових результатів діяльності Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» за останні роки дозволяє виявити внутрішні резерви розвитку, оцінити ступінь реалізації стратегічних цілей та сформулювати напрями подальшого вдосконалення фінансово-економічного механізму університету.

Дослідивши зведений штатний розпис університету за 2021-2024 роки можна стверджувати, що кількість ставок у структурі персоналу університету

знавала змін, що вказує на адаптацію кадрової політики до змін фінансування, навантаження та стратегічних пріоритетів закладу. Станом на 1 січня 2024 року загальна чисельність штатних посад Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» становить 1066 ставок, з яких 646,75 фінансуються з загального фонду державного бюджету, а 419,25 – зі спеціального фонду. Така структура свідчить про диверсифікацію джерел фінансування оплати праці працівників університету, що відповідає сучасним вимогам самодостатності закладів вищої освіти.

Загальний обсяг фонду оплати праці на 2024 рік становить 154,2 млн грн, із яких 100,9 млн грн припадає на кошти загального фонду, а 53,3 млн грн – на надходження зі спеціального фонду. Найбільша частина цих коштів спрямована на забезпечення діяльності професорсько-викладацького складу, що цілком закономірно, з огляду на їх роль у реалізації освітнього процесу та наукових досліджень.

Найбільш показовою є динаміка ставок професорсько-викладацького складу: з 241,97 ставки у 2021 році до 285 у 2023–2024 роках. Зростання ставок майже на 18% свідчить про посилення освітньої та наукової компоненти в діяльності університету, ймовірно, у зв'язку з розширенням навчальних програм або зростанням студентського контингенту. Кількість ставок спеціалістів зросла у 2022 році до 236,6, однак у 2023–2024 роках зменшилась до рівня 211 ставок, повернувшись до показника 2021 року. Це може свідчити про внутрішню оптимізацію або скорочення непрофільних адміністративних посад.

У категорії робітників спостерігається чітке скорочення: з 155,25 ставки у 2021–2022 роках до 117,25 у 2023–2024, що становить зменшення майже на 25%. Скорочення може бути зумовлене запровадженням політики економії коштів або автоматизації рутинних процесів. Проте в умовах збереження обсягу об'єктів обслуговування (навчальні корпуси, гуртожитки, лабораторії тощо), скорочення фізичних працівників може призвести до перевантаження персоналу, зниження якості обслуговування інфраструктури або неформального залучення викладацького складу до нехарактерних їм завдань.

Середня заробітна плата професорсько-викладацького складу зросла з 14902,73 грн у 2021 році до 15984,89 грн у 2024 році, що становить приріст близько 7,3% за три роки. Найвищий показник спостерігався у 2022 році (16094,02 грн), після чого рівень дещо стабілізувався, що може свідчити про зміни до законодавства України про підвищення податків. Значно помітніше зросла заробітна плата робітників: із 2653,88 грн у 2021 році до 6893,32 грн у 2024 році, тобто майже в 2,6 рази. Це, ймовірно, є результатом коригування тарифів, перегляду політики щодо допоміжного персоналу або переходу частини посад на повне фінансування або зростанням рівня мінімальної заробітної плати.

Кількісні показники штатних одиниць та середнього рівня заробітної плати працівників університету за 2021–2024 роки узагальнено у таблиці 2.3. Наведені дані відображають динаміку кадрової структури та змін у фінансовому забезпеченні персоналу за окремими категоріями, що дозволяє здійснити комплексну оцінку кадрово-фінансової політики закладу вищої освіти у вказаний період.

Таблиця 2.3 – Динаміка кількості ставок і середньої заробітної плати працівників полтавської політехніки за 2021–2024 роки

Рік/ категорія працівників	2021		2022		2023		2024	
	Кі-ть ставок	Середня ЗП на місяць						
АУП (проректор, ректори)	5	25093,72	5	27693,41	5	25500,88	6	27487,43
АУП (декани та інші)	11	19290,78	11	19741,39	11	19517,41	11	21797,01
ПВС	400,35	15037,95	404,44	16178,48	408,38	16246,23	482,25	17063,63
інші НПП	1	10335,5	2	8959,65	2	8959,63	2	8497,83
Педагогічні працівники	56,5	6259,25	23	7279,58	22	7637,22	21	8006,72
спеціалісти	311	5986,81	339,41	7498,74	313,75	7039,85	319,5	7197,37
бібліотекари	13	9267	13	7961,1	13	8019,1	13	8857,92
робітники	250,25	6102,74	250,25	6553,96	212,25	6732,96	211,25	7096,8

Джерело: узагальнено автором

У контексті децентралізації фінансування, зростаючих вимог до прозорості використання бюджетних коштів і необхідності посилення власних джерел надходжень, систематичний аналіз доходів і витрат набуває особливої ваги. У цьому підрозділі представлено комплексну оцінку фінансових показників Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» за період 2021–2024 років (таблиця 2.4.) на основі офіційної звітності за формою №2-дс, що відображено в додатку В. Аналіз охоплює структуру доходів, динаміку витратів за економічними та функціональними статтями, а також визначення фінансового результату закладу в розрізі звітних років.

Таблиця 2.4 – Динаміка кількості ставок і середньої заробітної плати працівників полтавської політехніки за 2021–2024 роки, грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Усього доходів	167177936	203446445	216064295	242588420
Доходи від обмінних операцій	166436527	201394727	211631131	236914075
Бюджетні асигнування	103735865	131572930	133662963	132940399
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	61857502	68810344	77199329	103239462
Доходи від продажу активів	167814	354838	522273	595323
Фінансові доходи	258426	376444	99090	548993
Інші доходи від обмінних операцій	416920	280171	147476	138891
Доходи від необмінних операцій	741409	2051718	4433164	5674345
Інші доходи від необмінних операцій	741409	2051718	4433164	5674345
Усього витрат	165611654	216513000	206412349	239234973
Витрати за обмінними операціями	149554139	196091492	179161408	207533944
Витрати на виконання бюджетних програм	86353824	111688775	107226609	101979272
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	63030316	83679316	71544272	104582335
Інші витрати за обмінними операціями	169999	723401	390527	972337
Витрати за необмінними операціями	16057515	20421508	27250941	31701029
Інші витрати за необмінними операціями	16057515	20421508	27250941	31701029
Профіцит/дефіцит за звітний період	1566282	-13066555	9651946	3353447

Джерело: узагальнено автором

Аналізуючи економічні показники можна виявити позитивну динаміку доходів і витрат, що дозволяє оцінити фінансову стійкість закладу та його

здатність адаптуватися до зміни макроекономічного середовища й викликів воєнного часу.

У структурі доходів університету спостерігається стале зростання, зокрема, загальний обсяг доходів зріс із 167,2 млн грн у 2021 році до 242,6 млн грн у 2024 році. Основним джерелом фінансування залишаються бюджетні асигнування, проте помітне й нарощення власних надходжень. Доходи від надання послуг зросли з 61,8 млн грн до 103,2 млн грн за досліджуваний період, що є свідченням підвищення комерційної активності, розширення спектру освітніх послуг та зростання ролі спеціального фонду у структурі фінансування. Частка доходів від обмінних операцій традиційно залишається домінуючою, а обсяг доходів від необмінних операцій, хоча і невеликий, демонструє зростання.

Загальні витрати університету також демонструють динаміку зростання: від 165,6 млн грн у 2021 році до 239,2 млн грн у 2024 році. Основна частка витрат припадає на обмінні операції, зокрема на оплату праці, яка зросла з 103,8 млн грн до 134,5 млн грн. Відповідно, підвищилися й витрати на соціальне забезпечення персоналу (з 22,3 млн грн до 28,9 млн грн). Значне зростання матеріальних витрат у 2024 році (до 39,3 млн грн) пов'язане з оновленням матеріально-технічної бази, проведенням ремонтних робіт або розвитком інфраструктури.

Щодо фінансового результату, спостерігається варіативність: у 2021 році університет завершив період з профіцитом 1,56 млн грн, тоді як у 2022 році зафіксовано дефіцит у розмірі понад 13 млн грн. У 2023 році ситуація була стабілізована, і заклад отримав профіцит у 9,6 млн грн, а в 2024 році – вже 3,35 млн грн. Зменшення профіциту в останньому році може бути наслідком зростання витрат на оплату праці та матеріальні ресурси, а також потенційного уповільнення темпів зростання доходів.

Аналіз видатків за функціональною класифікацією підтверджує домінування освітньої функції: понад 99% коштів спрямовано на реалізацію освітніх програм, що узгоджується з основною діяльністю університету. Незначні витрати за статтею «Загальнодержавні функції» пов'язані, ймовірно, з

адміністративними або сервісними витратами університету як суб'єкта державного управління.

У цілому, університет демонструє сталу фінансову позицію з поступовим нарощенням доходів та відносною керованістю витрат. Однак коливання фінансового результату вказують на потребу в посиленні фінансового планування та моніторингу з метою забезпечення стабільного профіциту та формування внутрішніх резервів розвитку.

Зростання доходів, насамперед за рахунок платних освітніх послуг, відкриває можливості для диверсифікації джерел фінансування, однак одночасно супроводжується збільшенням витрат, зокрема матеріальних і на оплату праці. У зв'язку з цим доцільно впровадити внутрішні механізми фінансового моніторингу, посилити контроль за витратами, зокрема матеріальними, і переглянути підходи до бюджетного планування на основі сценарного прогнозування. Оптимізація кадрової структури та запровадження показників ефективності для підрозділів також сприятимуть підвищенню результативності управлінських рішень.

Водночас варто зосередитися на формуванні внутрішніх фінансових резервів, зокрема через створення резервного фонду та спрямування частини спеціального фонду на інвестиційні проекти, цифровізацію, модернізацію інфраструктури та підвищення енергоефективності.

Таблиця 2.5. – Основні показники балансу за 2022–2025 роки

Розділ Балансу/ Рік	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Нефінансові активи	121581,99	121334,53	123709,6	129917,29
Фінансові активи	6170,53	26575,72	47065,17	52685,98
Витрати майбутніх періодів	0	0	6765,81	319,71
Баланс	127752,53	147910,25	177540,58	182922,98
Власний капітал та фінансовий результат	105838,01	120431,45	137422,35	135534,72
Зобов'язання	4987,44	7771,89	15283,48	5526,17
Доходи майбутніх періодів	16927,08	19706,9	24834,76	41862,08

Джерело: Узагальнено автором на основі Додатку Б

У результаті проведеного аналізу балансу за період 2022–2025 років, спостерігається стійка тенденція до зростання загального обсягу активів і пасивів, що свідчить про поступальний розвиток закладу. Зокрема, баланс університету збільшився з 127,75 млн грн на початок 2022 року до 182,92 млн грн на початок 2025 року (рисунок 2.3), що наочно демонструє нарощення фінансового потенціалу.

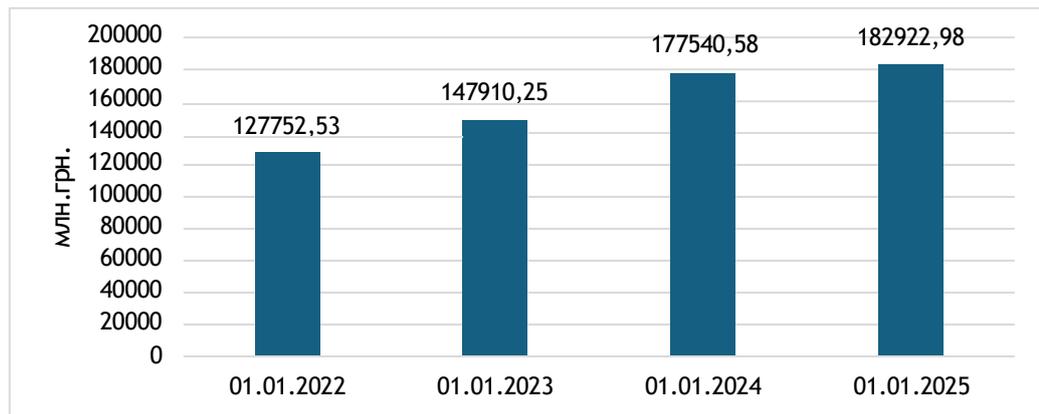


Рисунок 2.3 – Баланс Національного університету «Полтавська політехніка» за 2022-2025 роки.

Джерело: Узагальнено автором на основі Додатку Б

Основа активів становлять нефінансові ресурси, зокрема основні засоби, залишкова вартість яких також демонструє стабільне зростання. Разом з цим спостерігається поступове накопичення фінансових активів, особливо у вигляді грошових коштів у національній валюті, які зросли більш ніж у 16 разів протягом аналізованого періоду, що вказує на зростання ліквідності та вдосконалення фінансового менеджменту.

У структурі пасивів переважає внесений капітал, що послідовно зростає, підтверджуючи розширення інвестиційної та матеріально-технічної бази університету. Хоча показник фінансового результату залишається від’ємним, протягом 2022–2024 років фіксувалося його поступове покращення. Незважаючи на погіршення в 2025 році, показники свідчать про здатність університету підтримувати стабільність у змінних фінансових умовах. Зобов’язання зростали

нерівномірно, однак на 2025 рік їхній обсяг скоротився до 5 526,17 тис. грн, що свідчить про погашення короткострокових боргів. Отже, фінансова структура балансу демонструє стійкість і поступове оздоровлення, хоча збереження від'ємного фінансового результату вимагає додаткової уваги до ефективності витрат і операційної діяльності.

Доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності управління матеріальними й фінансовими ресурсами університету через впровадження сучасних логістичних інструментів. Одним із першочергових напрямів оптимізації є удосконалення системи обліку та контролю запасів, що зростають протягом аналізованого періоду. Необхідним кроком є впровадження інтегрованої інформаційної системи управління логістикою, яка дозволить автоматизувати процеси закупівель, обліку й переміщення ресурсів, забезпечуючи прозорість і своєчасність постачання. Централізація закупівель через укладання довгострокових договорів із постачальниками дасть змогу зменшити вартість придбаних товарів і уникнути нераціональних витрат. Отже, для забезпечення довгострокової стійкості балансу доцільно впровадити механізми прогнозування грошових потоків, моніторингу дебіторської заборгованості та активного управління доходами майбутніх періодів із метою оптимального перерозподілу ресурсів між поточними та інвестиційними потребами.

Управління основними засобами також потребує переосмислення з урахуванням темпів їх зносу. Доцільно сформулювати план оновлення матеріально-технічної бази з акцентом на енергоефективність, що сприятиме як зниженню експлуатаційних витрат, так і підвищенню стійкості інфраструктури. З метою забезпечення гнучкості системи постачання та уникнення дефіциту ресурсів варто розробити внутрішню політику перерозподілу активів між структурними підрозділами. Впровадження логістичних індикаторів ефективності дозволить створити адаптивну логістичну систему, яка підвищить фінансову ефективність і стратегічну стабільність діяльності університету в умовах нестабільного економічного середовища.

2.3. Оцінювання логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Зростаюча конкуренція між університетами, обмеженість ресурсного забезпечення, необхідність підвищення якості освітніх послуг та раціонального використання матеріально-технічної бази зумовлюють потребу у впровадженні системного підходу до оцінювання логістичних процесів. Постає необхідність у переосмисленні традиційних підходів до управління потоками і забезпечення їх інтеграції в загальну систему стратегічного менеджменту закладу.

У цьому контексті важливим предметом наукового аналізу є дослідження логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» як одного з провідних класичних університетів регіону. Оцінювання ефективності таких процесів дозволяє виявити вузькі місця в організації внутрішніх і зовнішніх потоків, сформулювати рекомендації щодо оптимізації функціонування інфраструктури, покращити забезпечення освітньої, наукової та адміністративної діяльності, а також сприяти досягненню цілей сталого розвитку та інституційної конкурентоспроможності університету.

В умовах зростаючих вимог до ефективності використання публічних коштів, логістика публічних закупівель набуває стратегічного значення для забезпечення безперервного та раціонального функціонування освітнього процесу, наукової діяльності й адміністративної підтримки. З огляду на складність сучасного ринкового середовища та потребу дотримання принципів прозорості, конкурентності й сталого розвитку, система закупівель вимагає чіткого логістичного супроводу на всіх етапах – від планування до контролю виконання договорів.

У науковій статті І. Сторожук підкреслюється важливість виявлених проблем, пов'язаних із масовим використанням неконкурентних процедур закупівель, зокрема в умовах воєнного стану. Авторка слушно звертає увагу на розбалансування між оперативністю закупівель і збереженням принципів

прозорості, однак варто зауважити, що підвищення ефективності системи публічних закупівель потребує не лише нормативного оновлення, а й структурної реформи механізмів контролю на місцевому рівні [33]. Недостатність професійної підготовки закупівельників, фрагментарний підхід до моніторингу та формальний характер звітності створюють додаткові виклики для забезпечення економності та законності витрат. У цьому контексті особливої ваги набуває неціновий підхід до оцінки пропозицій, що дозволяє змістити акценти з вартості на якість та надійність.

Розглядаючи маркетингову стратегію замовника у сфері публічних закупівель, викладену в дослідженні Г. Тельнової, варто акцентувати на важливості запропонованого підходу до формування стратегії через призму інновацій, екологічності та соціальної інтеграції. Авторка підкреслює значення стратегічного аналізу ринку як основи для цінової та сервісної політики, однак недостатньо акцентує на ризиках надмірної ускладненості процедур для постачальників малого та середнього бізнесу, що може зменшити фактичну конкуренцію [34]. Особливої уваги заслуговує ініціатива щодо формування позитивного іміджу замовника, проте без налагодженого зворотного зв'язку та постійного моніторингу репутації через відкриті джерела, цей інструмент може залишитися декларативним. Водночас, інтеграція ESG-підходів та орієнтація на інноваційні закупівлі відповідає сучасним глобальним трендам. Погоджуючись із науковим дослідженням, варто підтримати концепцію зміщення фокусу публічних закупівель із виключно процедурного управління на стратегічно орієнтовану взаємодію із постачальниками в інтересах стійкого розвитку.

Діджиталізація публічних закупівель є чинником підвищення прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів. Завдяки впровадженню електронної системи Prozorro вдалося автоматизувати більшість процедур, забезпечити вільний доступ до тендерної інформації та зменшити корупційні ризики [35; 36; 37]. Розвиток цифрових інструментів дозволяє здійснювати оперативний контроль та аналіз закупівель на всіх етапах, створюючи умови для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Університети, зокрема Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», впроваджують сучасні підходи до організації публічних закупівель, що ґрунтуються на міжнародних стандартах і спрямовані на формування відповідального та ефективного ланцюга постачання.

Логістика публічних закупівель у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» базується на принципах сталого розвитку та регламентується внутрішніми положеннями, розробленими відповідно до міжнародного стандарту. Основна мета цієї логістики полягає не лише в забезпеченні своєчасного та якісного постачання товарів, робіт і послуг, а й у комплексному врахуванні соціальних, екологічних та економічних аспектів сталості в процесі закупівель.

Організація закупівельної логістики передбачає чітке розмежування повноважень та відповідальності між уповноваженими особами, які здійснюють дослідження ринку, перевіряють постачальників на відповідність критеріям сталості та приймають обґрунтовані рішення щодо укладання договорів.

Інформаційне забезпечення публічних закупівель відбувається через розміщення тендерної документації на платформі Prozorro, що відповідає принципам відкритості та прозорості. На цьому етапі логістична функція полягає в моніторингу тендерних процесів, дотриманні термінів публікації, аналізі надійності постачальників, а також контролі відповідності пропозицій технічним і екологічним вимогам. Застосування принципів цифрової логістики дає змогу мінімізувати ризики затримок і забезпечити простежуваність усіх процедур.

Завершальним етапом логістики публічних закупівель є оцінка ефективності укладених договорів та постконтрактний моніторинг. Важливо не лише забезпечити закупівлю якісних товарів чи послуг, а й відстежити рівень виконання зобов'язань постачальником, зокрема дотримання термінів, рівень обслуговування та дотримання сталих стандартів. Логістика публічних закупівель в університеті є не лише інструментом забезпечення потреб, але й засобом підвищення організаційної сталості, прозорості управління та досягнення стратегічних цілей розвитку закладу.

Що стосується логічних процесів діяльності навчального закладу важливо провести деталізований SWOT-аналіз в цьому напрямку (рисунок 2.4.).



Рисунок 2.4 – SWOT-аналіз діяльності університету у контексті логістичних шляхів удосконалення фінансової діяльності.

Джерело: складено автором

Узагальнення результатів SWOT-аналізу логістичних процесів дозволяє окреслити стратегічний потенціал Полтавської політехніки в умовах динамічного освітнього середовища та зовнішніх викликів. Серед сильних сторін слід виокремити стабільно високі показники університету, що супроводжується впізнаваністю бренду на регіональному та національному рівнях, конкурентоспроможну освітню пропозицію, відповідність програм сучасним вимогам ринку праці та високий рівень цифровізації освітнього процесу. Наявність кваліфікованого науково-педагогічного складу, розвинена матеріально-технічна база та соціальні гарантії створюють передумови для стабільного функціонування внутрішньої логістичної системи закладу.

Водночас, слабкі сторони вказують на необхідність структурної перебудови логістики ресурсного забезпечення та академічної мобільності. Зокрема, актуальною залишається проблема низької залученості студентів у міжнародні академічні обміни, недостатнього рівня наукової продуктивності, а також ризику фінансової нестабільності, пов'язані з переходом значної частини студентів на заочну або дистанційну форму навчання. Втрата частини абітурієнтів внаслідок демографічного спаду та еміграції також знижує ефективність логістичних потоків у системі прийому та адаптації студентів.

У блоці можливостей слід акцентувати на широких перспективах міжнародної інтеграції через участь у програмах Erasmus+ та інших механізмах академічної мобільності, розвитку цифрової логістики, залучення коштів ЄС у рамках проєктів освітньої модернізації, а також зростання попиту на сертифіковане навчання серед держслужбовців. Ці чинники відкривають нові напрямки для розширення каналів комунікації, оптимізації ресурсних потоків і формування стійкої мережі партнерств на рівні регіонів і галузей.

Загрози, натомість, носять системний характер і охоплюють як макроекономічні, так і безпекові фактори: воєнний стан; зниження попиту на окремі освітні програми; конкуренцію з боку інших закладів вищої освіти з агресивною ціновою політикою; психологічні бар'єри абітурієнтів щодо здобуття освіти в умовах нестабільності. Постає питання адаптивності логістичної системи до кризових умов, гнучкого управління ризиками та переосмислення маркетингової стратегії як частини логістичного менеджменту.

У підсумку, SWOT-аналіз свідчить про наявність вагомих точок опори для формування ефективної логістичної політики університету. Для зміцнення позицій у конкурентному середовищі доцільно зосередити увагу на посиленні зовнішньої логістики, підвищенні ефективності внутрішнього управління ресурсами та впровадженні гнучких механізмів стратегічного реагування на загрози, зокрема в умовах воєнної та демографічної нестабільності.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати сценарії подальшого розвитку університету (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Сценарне стратегування логістичних процесів університету

Сценарій	Опис зовнішнього середовища	Орієнтири	Логістичні пріоритети	Очікувані результати
Оптимістичний	<ul style="list-style-type: none"> - Завершення воєнних дій; - Активне зростання економіки; - Інтенсивна євроінтеграція; - Збільшення фінансування освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Агресивний розвиток; - Залучення інвестицій у логістику; - Зростання кількості студентів. 	<p>Впровадження повнофункціональної цифрової логістичної платформи (закупівлі, постачання, облік); Створення логістичного хабу для академічної мобільності; Аутсорсинг непрофільних логістичних функцій (транспорт, харчування); Укладання довгострокових угод з партнерами й постачальниками.</p>	<p>Зниження витрат на 15–20%; Повна прозорість логістики; Підвищення рейтингів університету; Зростання міжнародного контингенту.</p>
Реалістичний	<ul style="list-style-type: none"> - Тривале відновлення економіки; - Помірна підтримка з боку держави та міжнародних партнерів; - Часткова мобільність; - Дефіцит персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Помірковане зростання; - Раціоналізація витрат; - Автономізація логістичних рішень. 	<p>Централізація закупівель із застосуванням модулів Prozorro Market; Часткова автоматизація складського обліку й інвентаризації; Внутрішній аудит логістичних витрат і формування КРІ; Впровадження логістичного календарного планування для освітніх процесів.</p>	<p>Раціоналізація витрат на 8-10%; Поліпшення ефективності обслуговування; Посилення контролю за матеріальними потоками; Стабільність у розподілі ресурсів.</p>
Песимістичний	<ul style="list-style-type: none"> - Тривалий воєнний стан; - Скорочення державного фінансування; - Високий рівень міграції молоді; - Погіршення матеріально-технічного стану. 	<ul style="list-style-type: none"> - Мінімізація втрат; - Збереження базових функцій; - Тимчасове згортання непрофільних активностей. 	<p>Ручне управління постачанням з акцентом на потреби критичних підрозділів; Тимчасове припинення капітальних закупівель; Скорочення складів і логістичних об'єктів; Перехід на договірну співпрацю з місцевими логістичними операторами.</p>	<p>Утримання функціонування в межах базових потреб; Ліквідація зайвих витрат; Можливе зниження якості обслуговування; Високі ризики скорочень персоналу.</p>

Джерело: складено автором

Оптимістичний сценарій розвитку логістичних процесів передбачає реалізацію стратегії активного зростання в умовах стабілізації зовнішнього середовища, припинення воєнного стану, зростання державного та міжнародного фінансування сфери освіти, а також активної євроінтеграції. У цьому контексті логістичні процеси мають трансформуватися у високотехнологічну, автоматизовану систему управління ресурсами. Насамперед доцільним є впровадження інтегрованої ERP-системи з логістичним модулем для забезпечення наскрізного управління ланцюгами постачань, обліком матеріально-технічних ресурсів, контролем складів та закупівель. План дій включає також централізацію закупівель на рівні університету з переходом до довгострокових договорів із перевіреними постачальниками, що забезпечить економію витрат та прогнозованість постачання. Окрему увагу слід приділити формуванню логістичної аналітики – збиранню статистичних даних про витрати, швидкість обробки замовлень, обіговість запасів. Інвестиції в модернізацію складів, інфраструктури та автоматизацію рутинних операцій дозволять скоротити втрати й підвищити продуктивність логістичного обслуговування як освітнього, так і наукового процесу.

Реалістичний сценарій розвитку ґрунтується на припущенні поступового відновлення економіки в умовах збереження окремих ризиків, дефіциту державного бюджету та обмеженої міжнародної підтримки. В таких умовах основною метою логістичної політики є оптимізація внутрішніх ресурсів та підвищення ефективності наявних процесів. План дій передбачає впровадження електронного документообігу у сфері закупівель, автоматизацію обліку товарно-матеріальних цінностей та створення баз даних у хмарних середовищах. Доцільним є проведення внутрішнього аудиту логістичних витрат за типами підрозділів, визначення зон нераціонального використання ресурсів і встановлення ключових індикаторів ефективності – зокрема для обіговості запасів, відсотку повернень чи затримок у доставці. Особливу увагу варто приділити сценарному плануванню потреб, створенню гнучких бюджетів із можливістю оперативного реагування на зміни в обсягах фінансування.

Стратегічно важливим є також формування власного підрозділу внутрішньої логістики з розширенням функцій управління та контролю.

Песимістичний сценарій розвитку передбачає реалізацію логістичних рішень в умовах кризового зовнішнього середовища – продовження активної фази війни, зменшення бюджетних асигнувань, різке зниження мобільності населення й відтік студентів. У такій ситуації логістичні процеси зосереджуються на збереженні базового функціоналу університету. План дій передбачає жорстку раціоналізацію витрат, відмову від масштабних закупівель та інвестпроектів, а також переходу на договірні моделі логістичного обслуговування. Особливого значення набуває тимчасове згортання окремих логістичних функцій із високим рівнем витрат та зниженням частоти постачань. Необхідно впровадити оперативну звітність про залишки ресурсів, проводити перерозподіл внутрішніх активів між підрозділами відповідно до рівня критичності їх потреб. Важливо розробити резервний план підтримки логістичних функцій у разі перебоїв зі зв'язком, постачанням або фінансуванням.

Отже, проведене дослідження логістичних процесів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» засвідчило, що ефективне управління потоками ресурсів є умовою забезпечення сталого функціонування та розвитку закладу вищої освіти в умовах динамічних викликів.

SWOT-аналіз виявив як наявний потенціал, так і вразливості логістичної системи, що потребують комплексного стратегічного реагування. Запропоновані сценарії (оптимістичний, реалістичний і песимістичний) дозволяють сформувати гнучку модель управління логістикою, здатну адаптуватися до зовнішніх змін, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність процесів.

Особливого значення набуває діджиталізація закупівель, інтеграція принципів сталого розвитку, посилення контролю за ресурсами та орієнтація на стратегічне партнерство, що в сукупності формують основу для інституційної конкурентоспроможності та підвищення якості освітньої діяльності університету.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз логістичних процесів в менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» дозволив сформувати наступні висновки:

1. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», зокрема встановлено, що університет функціонує як багатoproфільна установа з розвиненою організаційною структурою, яка поєднує вертикаль адміністративного управління з колегіальними механізмами ухвалення стратегічних рішень. Вивчено основні джерела доходів університету та здійснено їхню динамічну оцінку за 2021–2024 роки. Виявлено тенденцію до поступового зростання обсягів фінансування, насамперед за основною освітньою програмою (КПКВК 2201160), що у 2024 році сягнула понад 137 млн грн із загального фонду та майже 137 млн грн – зі спеціального. Водночас проаналізовано зростання фінансування за програмами, пов'язаними з науковою діяльністю, стипендіями та енергоефективністю, що свідчить про розширення функціональних напрямів діяльності та залучення позабюджетних ресурсів. Доведено, що бюджетні програми виступають інструментом реалізації стратегічних і соціальних завдань університету в умовах війни та реформ.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» за період 2021–2024 років та динаміку штатного розпису. Виявлено зростання кількості ставок професорсько-викладацького складу на 18%, що свідчить про посилення освітньої складової, а також скорочення кількості ставок робітників майже на 25%, що вказує на економію ресурсів або автоматизацію операцій. Динаміка середньої заробітної плати засвідчила стабільне зростання, зокрема, у категорії ПВС вона зросла з 14,9 тис. грн до 17,1 тис. грн, а у категорії робітників – із 2,6 тис. грн до 6,8 тис. грн.

Встановлено зростання доходів університету з 167,2 млн грн у 2021 році до 242,6 млн грн у 2024 році, з домінуванням обмінних операцій і поступовим зростанням частки власних надходжень. Витрати зросли з 165,6 млн грн до 239,2 млн грн, причому головними статтями залишаються оплата праці та соціальне забезпечення. Динаміка фінансового результату засвідчує коливання: від профіциту 1,56 млн грн у 2021 році до дефіциту понад 13 млн грн у 2022 році з подальшою стабілізацією в 2023–2024 роках.

Проаналізовано баланс університету, який зріс із 127,8 млн грн у 2022 році до 182,9 млн грн у 2025 році. Визначено зростання фінансових активів більш ніж у 16 разів, поступове накопичення доходів майбутніх періодів і зменшення зобов'язань, що свідчить про підвищення ліквідності та покращення фінансової гнучкості. Водночас встановлено необхідність оптимізації обліку запасів, централізації закупівель, впровадження інтегрованої інформаційної системи управління логістикою та логістичних KPI для підвищення ефективності витрат.

3. Здійснено комплексне оцінювання логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» з урахуванням сучасних викликів трансформації освітнього простору. Проведено критичний аналіз ефективності логістики у сфері публічних закупівель, що охоплює планування, моніторинг, цифрову звітність та постконтрактний контроль, із залученням сучасних інструментів діджиталізації.

Проведено SWOT-аналіз логістичної системи університету, в межах якого виявлено сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози. На основі результатів аналізу побудовано трирівневе сценарне стратегування логістичних процесів: оптимістичний сценарій передбачає автоматизацію логістичної інфраструктури, створення логістичних хабів і довгострокове партнерство; реалістичний – фокус на централізації закупівель, KPI-контролі, раціоналізації витрат; песимістичний – адаптацію до кризових умов через мінімізацію витрат і перехід на ручне управління критичними потоками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У
НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ
ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

3.1. Стратегічні напрямки процесів планування логістичних процесів у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

В умовах трансформації освітнього середовища України стратегічне планування логістичних процесів у закладах вищої освіти набуває особливого значення. Для Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» постає необхідність у підвищенні ефективності використання ресурсів, забезпечення стабільного функціонування інфраструктури та формування конкурентоспроможного освітнього простору. Розробка стратегічних напрямків логістичного планування дозволяє не лише узгодити внутрішні потоки матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, а й забезпечити їхню інтеграцію в загальну систему управління університетом.

При формуванні стратегічних напрямків плануванні процесів у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» необхідно першочергово визначити передумови існування. Головні принципи, завдання, мета діяльності університету. Цінності які переслідує навчальний заклад при досягненні своєї мети. Такі завдання можна визначити використовуючи загальні підходи до формування стратегії логістичної діяльності університету на основі концептуальної моделі відповідно до стратегічного документу «Стратегія розвитку в умовах воєнного стану» [38], зовнішніх викликів та загроз та поставлених першочергових задач. Враховуючи вищезазначене було сформовано концептуальну модель визначення пріоритетів стратегічного розвитку університету (рисунок 3.1.).



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель визначення пріоритетів стратегічного розвитку університету

Джерело: узагальнено автором на основі [38; 39; 40]

Концептуальна модель визначення пріоритетів стратегічного розвитку Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» відображає системну взаємодію між зовнішніми чинниками, внутрішнім середовищем та стратегічними напрямками діяльності університету. У ній враховано вплив таких зовнішніх чинників, як нормативно-правова база, державна політика у сфері освіти, соціально-економічна ситуація, війна, демографічна криза, а також виклики глобалізації й цифрової трансформації. Водночас внутрішнє середовище моделі ґрунтується на чітко визначених місії, візії, принципах діяльності та цінностях, які формують основу для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Особливе значення у цій системі посідає логістичне забезпечення функціонування університету, яке має відповідати сучасним викликам і бути інтегрованим у загальну модель розвитку закладу.

В умовах багатовимірних загроз та невизначеності стратегічним напрямом виступає цифровізація логістичних процесів, що передбачає впровадження наскрізної цифрової інфраструктури для управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Це дає змогу підвищити оперативність управлінських рішень, забезпечити прозорість процедур та зменшити витрати. Поряд із цим важливою є оптимізація ресурсного забезпечення через створення гнучкої системи закупівель, обліку запасів, планового ремонту та модернізації обладнання із використанням логістичних інформаційних систем.

Концептуальна модель стратегічного розвитку Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» виступає науково обґрунтованим підґрунтям для трансформації логістики з допоміжного елемента в стратегічну функцію управління. Реалізація зазначених напрямків дозволить університету не лише зберегти стабільність і конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів, а й забезпечити динамічний розвиток в межах інтеграційних, цифрових і безпекових тенденцій сучасного освітнього простору.

У підсумку сформовано рекомендації щодо шляхів удосконалення логістичних процесів університету, що відображено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Практичні рекомендації щодо шляхів удосконалення логістичних процесів університету

Джерело: складено автором

Цифровізація логістичних процесів в університеті має стати базовою передумовою ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Йдеться про впровадження наскрізної цифрової інфраструктури, що охоплює єдині платформи обліку, управління закупівлями, переміщенням ресурсів, взаємодії структурних підрозділів. Особливу увагу слід приділити інтероперабельності систем, тобто їх здатності взаємодіяти між собою без втрати цілісності даних, а також відповідності сучасним вимогам у сфері кібербезпеки [41; 42]. Такий підхід дозволить забезпечити прозорість управлінських рішень, підвищити рівень аналітичної підтримки логістики та інтегрувати її в стратегічне управління університетом.

Раціональне використання ресурсів є чинником стабільності й розвитку освітньої установи в умовах обмеженого фінансування [43]. Тому необхідним є створення гнучкої системи ресурсного забезпечення, яка базується на принципах логістики: систематичному моніторингу запасів, плануванні закупівель, технічному обслуговуванні, ремонті та модернізації обладнання [44]. Застосування логістичних інформаційних систем сприятиме автоматизації відповідних процесів і мінімізації людського фактору, що забезпечить ефективне функціонування усіх підрозділів університету. Зокрема, варто розглядати інтеграцію модулів обліку інвентарю, закупівель і фінансового планування в єдине середовище.

Одним із важливих стратегічних підходів до логістичного управління є контроль витрат, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість університету. Доцільним є впровадження сучасних інструментів управлінського обліку витрат, зокрема концепції повної вартості володіння, що дозволяє оцінити повний життєвий цикл ресурсів [45]. Слід розробити механізми прогнозування витрат на логістичне забезпечення з урахуванням зовнішніх змін: зростання цін на енергоресурси, транспорт, інфляційні коливання. Такий підхід забезпечить прийняття зважених рішень на основі фінансових моделей і сприятиме уникненню дефіциту критичних ресурсів у періоди нестабільності [46].

Ефективне логістичне забезпечення має бути органічно інтегроване в освітній процес університету. Це передбачає точне планування використання навчальних приміщень, лабораторного обладнання, витратних матеріалів, комп'ютерної техніки відповідно до академічного навантаження, графіків занять, практик та іспитів. Впровадження логістичного планування в контексті освітньої діяльності дозволить не лише зменшити перевитрати ресурсів, а й забезпечити високу якість навчального процесу завдяки своєчасній доступності необхідних засобів [47]. Синхронізація логістичних і академічних даних сприятиме гнучкому реагуванню на зміни в навчальних планах і форс-мажорних обставинах.

Матеріально-технічна база університету є фундаментом його освітньої і наукової діяльності, тому модернізація логістичної інфраструктури має бути

визначена як стратегічний пріоритет. Оновлення складських приміщень, транспортних засобів, серверного обладнання, систем енергозабезпечення має здійснюватися з дотриманням принципів енергоефективності, екологічності та гнучкості використання. Важливо також забезпечити зручність логістичних об'єктів для студентів, викладачів і адміністративного персоналу. Застосування новітніх технологій управління простором сприятиме формуванню стійкої інфраструктури, здатної до адаптації в умовах криз.

У контексті воєнного стану, енергетичних ризиків та інших надзвичайних обставин університет має бути спроможним оперативно реагувати на загрози. З цією метою необхідна розробка адаптивної логістичної моделі, яка передбачає сценарне планування, резервне ресурсне забезпечення, створення альтернативних шляхів доступу до освітніх послуг. Антикризові логістичні рішення мають включати як технічні, так і організаційні елементи. Така модель дозволить забезпечити безперервність функціонування університету навіть в умовах форс-мажору.

Залучення здобувачів освіти до логістичних процесів університету є засобом підвищення ефективності управлінських рішень. Розбудова дуальних моделей освіти дозволяє поєднати теоретичну підготовку з реальним професійним досвідом. Зокрема, студенти спеціальностей «менеджмент», «економіка», «логістика» можуть бути включені до проєктних груп, що займаються аналізом логістичних потоків, розробкою оптимізаційних моделей, обслуговуванням цифрових логістичних систем. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації студентів, розвитку їхніх soft skills, а також забезпечує університет якісним людським ресурсом для вирішення актуальних завдань.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що стратегічне планування логістичних процесів у закладах вищої освіти, зокрема в Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», є важливим чинником забезпечення їхньої адаптивності, сталості та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Розроблена концептуальна модель дозволяє здійснювати цілісне управління матеріальними,

фінансовими та інформаційними потоками шляхом цифровізації, оптимізації ресурсного забезпечення, впровадження контролю витрат, модернізації логістичної інфраструктури та інтеграції логістики в академічне середовище. Особливу увагу приділено формуванню адаптивної логістичної моделі реагування на кризові ситуації, що забезпечує безперервність освітнього процесу. Водночас залучення студентства до логістичних процесів університету у форматі дуальної освіти створює додаткову цінність як для освітнього середовища, так і для управлінської практики. Таким чином, логістика трансформується з технічної функції в стратегічну складову управління розвитком університету.

3.2. Розробка організаційних заходів з оптимізації логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Підвищеної динамічності освітнього середовища та обмеженості ресурсного забезпечення вимагає оптимізації логістичних процесів у системі управління закладом вищої освіти. Для Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» це завдання є стратегічним, оскільки ефективна організація логістичних функцій безпосередньо впливає на якість освітніх послуг, стабільність функціонування інфраструктури, оперативність управлінських рішень і раціональне використання наявних ресурсів. У цьому контексті розробка організаційних заходів з оптимізації логістики є необхідною передумовою формування інтегрованої моделі менеджменту університету, здатної ефективно відповідати на виклики часу та забезпечувати сталий розвиток у воєнний і повоєнний періоди.

Для визначення організаційних заходів з оптимізації логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» необхідно визначити стратегічні складові соціально-економічного

розвитку університету. Дослідимо три основні логістичні складові діяльності університету:

- фінансовий менеджмент у контексті логістики університету;
- адаптивний менеджмент як логістична відповідь на виклики середовища;
- інноваційний менеджмент як драйвер логістичної модернізації.

Для успішної реалізації фінансового менеджменту необхідно будувати фінансову стратегію розвитку університету, яка може включати наступні пункти:

мотивація персоналу (впровадження результативної системи оплати праці; преміювання за участь у проектах з оптимізації витрат; фінансова підтримка ініціатив, що генерують економічний ефект) [48];

залучення студентів до фінансово-логістичних процесів (участь у проєктній діяльності; проведення студентських хакатонів і стартап-програм; проходження практики в підрозділах, що здійснюють фінансовий аналіз та облік);

диверсифікація джерел фінансування (залучення міжнародних грантів і донорських програм; розвиток партнерств із бізнесом; активізація платних освітніх та консалтингових послуг

цифровізація фінансових процесів. (автоматизація обліку, звітності та аналітики; впровадження електронного документообігу у сфері фінансів; використання інструментів прогнозування на основі даних).

моніторинг і мінімізація фінансових ризиків (регулярний аудит логістичних витрат; оцінка фінансової ефективності інвестицій у матеріально-технічну базу);

оптимізація закупівель і використання коштів (централізація закупівель для економії масштабу; прозоре планування бюджетів структурних підрозділів; використання системи електронних торгів для підвищення конкуренції).

Для успішної реалізації антикризового менеджменту необхідно будувати антикризову стратегію розвитку університету, яка може включати наступні пункти:

формування системи стратегічного сценарного планування (розробка альтернативних сценаріїв розвитку; оцінка ризиків та розробка протоколів реагування на надзвичайні ситуації);

створення внутрішньої системи моніторингу та раннього попередження (впровадження індикаторів стресостійкості університету; регулярний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх слабких сигналів);

гнучке перепланування логістичних і освітніх процесів (оперативна адаптація графіків навчання, форматів проведення занять та академічних програм; децентралізація управлінських рішень на рівень факультетів, інститутів, кафедр);

інституціоналізація кризового управління (створення антикризового штабу або робочої групи з постійним моніторингом ризиків; включення функцій антикризового планування до положень про управлінські органи університету);

підвищення гнучкості кадрового менеджменту (розробка моделей адаптивного навантаження викладачів і персоналу; створення механізмів підтримки співробітників у кризових умовах);

посилення внутрішньої комунікації та управлінської координації (створення каналів швидкого інформування персоналу та здобувачів освіти; налагодження прозорості системи управлінських звітів у період кризи) [49].

Для успішної реалізації інноваційного менеджменту необхідно будувати інноваційну стратегію розвитку університету, яка може включати наступні пункти:

розвиток інноваційної екосистеми університету (створення центрів інновацій, стартап-інкубаторів, лабораторій прототипування; підтримка міждисциплінарних дослідницьких груп та ініціатив, спрямованих на розробку прикладних рішень);

цифрова трансформація освітнього середовища (впровадження сучасних освітніх платформ; розвиток віртуальних лабораторій, доповненої реальності та штучного інтелекту в навчальному процесі).

мотивація науково-педагогічного персоналу до інноваційної діяльності (запровадження системи внутрішніх грантів, премій та надбавок за інноваційні проєкти; визнання інноваційної активності при атестації, підвищенні кваліфікації та кар'єрному зростанні);

інтеграція освіти, науки та бізнесу (розвиток спільних проєктів з компаніями, установами, місцевою владою; створення спільних освітньо-науково-виробничих кластерів, академічних бізнес-структур) [50];

підвищення інноваційної спроможності управління (цифровізація внутрішніх процесів такий як електронний документообіг, автоматизоване планування, ERP-системи);

посилення інтернаціоналізації інноваційної діяльності (активізація участі в міжнародних дослідницьких грантах і проєктах; встановлення партнерств з інноваційними університетами, науковими центрами та корпораціями за кордоном

Отже, на основі вищезазначеного та проведеного аналізу сформуємо стратегію вдосконалення логістичних процесів університету, яка інтегрує положення фінансової, антикризової та інноваційної стратегій розвитку, що відображено на рисунку 3.3.

Стратегія передбачає комплексну оцінку трансформації управлінських практик у закладі вищої освіти відповідно до викликів сучасного середовища та дає змогу забезпечити гнучкість і адаптивність управлінських рішень, що дозволяє ефективно поєднати ресурсний, організаційний і технологічний потенціал університету, сформувати підґрунтя для безперервного вдосконалення логістичних функцій.

Таким чином, розробка та впровадження організаційних заходів з оптимізації логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» дозволяє сформувати цілісну систему управління, що поєднує фінансову стабільність, антикризову гнучкість та інноваційну динаміку.

Компонента	Виконавець	Моніторинговий показник
ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ		
Мотивація персоналу	Відділ кадрів, ректорат	% охоплення преміюванням, рівень задоволеності персоналу
Залучення студентів до фінансово-логістичних процесів	Департамент організації освітнього процесу, деканати	Кількість студентських проєктів у логістиці, % залучення
Диверсифікація джерел	Міжнародний відділ, фінансовий відділ	Частка позабюджетного фінансування, кількість грантів
Цифровізація фінансових процесів	IT-відділ, бухгалтерія	Рівень автоматизації обліку, швидкість фінансових операцій
Моніторинг і мінімізація фінансових ризиків	Фінансовий відділ, служба внутрішнього аудиту	Кількість виявлених ризиків, наявність резервного фонду
Оптимізація закупівель і використання коштів	Договірний відділ	Сума зекономлених коштів, частка електронних закупівель
АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ		
Формування системи стратегічного сценарного планування	Антикризовий штаб, стратегічна рада	Наявність сценарного плану, кількість оновлень на рік
Створення внутрішньої системи моніторингу та раннього попередження;	Аналітичний центр університету	Кількість попереджень про ризики, час реагування
Гнучке перепланування логістичних і освітніх процесів;	Департамент організації освітнього процесу, деканати	Кількість адаптованих навчальних планів, час реагування
Інституціоналізація кризового управління;	Ректорат, служба безпеки, антикризовий штаб	Наявність штабу, кількість кризових рішень
Підвищення гнучкості кадрового менеджменту	Відділ кадрів, деканати	Частка персоналу з гнучким графіком, плинність кадрів
Посилення внутрішньої комунікації та управлінської координації	Відділ кадрів, всі відділи	Час інформування, кількість офіційних звернень
ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ		
Розвиток інноваційної екосистеми університету	Центр інновацій, науково-дослідні підрозділи	Кількість інкубаторів/стартапів, студентська участь
Цифрова трансформація освітнього середовища	IT-відділ, кафедри	% курсів з e-learning, охоплення LMS
Мотивація науково-педагогічного персоналу до інноваційної діяльності	IT-відділ, кафедри	% охоплення преміюванням, рівень задоволеності персоналу
Інтеграція освіти, науки та бізнесу	Науково-методична рада, ректорат	Кількість грантів НПП, % інноваційної активності
Підвищення інноваційної спроможності управління	IT-відділ, апарат управління	% процесів в ERP, зниження адміністративного навантаження
Посилення інтернаціоналізації інноваційної діяльності	Науково-дослідні підрозділи, міжнародний відділ	Кількість міжнародних угод, активність у грантах
Очікуваним результатом стане формування ефективної, гнучкої та цифрово орієнтованої логістичної системи, здатної підтримувати якість освітнього процесу, забезпечувати фінансову стабільність і сприяти стратегічному розвитку університету в умовах невизначеності.		

Рисунок 3.3 – Схема організаційних заходів з оптимізації логістичних процесів у менеджменті Полтавської політехніки

Джерело: складено автором

Запропонована стратегія забезпечує не лише ефективне використання ресурсів і підвищення операційної ефективності, а й створює умови для сталого розвитку закладу вищої освіти в умовах зовнішніх викликів. Її реалізація сприятиме формуванню сучасної логістичної інфраструктури, орієнтованої на цифрову трансформацію, інтеграцію освітньо-наукового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності університету на національному й міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 3

Дослідивши шляхи вдосконалення логістичних процесів у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» було сформовано наступні висновки:

1. Сформовано стратегічні напрямки процесів планування логістичних процесів у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», що враховують трансформацію зовнішнього середовища, потребу в цифровізації, забезпечення ресурсної стабільності та відповідність сучасним викликам. Запропоновано концептуальну модель стратегічного розвитку, побудована на поєднанні місії, візії, цінностей університету із завданнями сталого функціонування в умовах воєнного стану, демографічної кризи та глобальної конкуренції в освіті.

Визначено пріоритетність цифровізації логістичних процесів як наскрізного інструменту інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових потоків університету. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрової логістичної інфраструктури з урахуванням принципів інтероперабельності, автоматизації, аналітики та кібербезпеки для підвищення прозорості управлінських рішень і ефективності адміністрування.

2. Сформовано організаційні заходи з оптимізації логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», які базуються на поєднанні фінансової, антикризової та

інноваційної стратегії розвитку в умовах динамічного середовища. Запропоновано комплекс заходів, які забезпечують перехід до гнучкої, стійкої та цифрово орієнтованої моделі логістичного управління в університеті.

Сформульовано інноваційну логістичну стратегію, спрямовану на розвиток інноваційної екосистеми університету, цифрову трансформацію освітнього процесу, стимулювання інноваційної активності персоналу, інтеграцію науки, освіти і бізнесу, впровадження сучасних управлінських цифрових інструментів, а також посилення міжнародної співпраці.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Оптимізація логістичних процесів в менеджменті організації» сформовано наступні висновки:

1. Розкрито сутність та особливості логістичних процесів в менеджменті організації. Установлено, що логістичні процеси в сучасному менеджменті виступають не лише оперативним інструментом переміщення матеріальних і інформаційних потоків, а й важливим елементом стратегічного управління організацією. Вони забезпечують цілісне функціонування підприємства через інтеграцію різних підсистем – технологічної, інформаційної та організаційної. Особливу увагу приділено гнучкості, адаптивності та динамічності логістичних процесів, які набувають системного значення в умовах цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища. Акцентовано увагу на необхідності автоматизації, прогностичної аналітики, цифрового моніторингу та міжфункціональної взаємодії як інструментів досягнення високої логістичної зрілості та конкурентоспроможності підприємства.

2. Охарактеризовано теоретичні основи логістичних процесів у фінансовій діяльності закладів вищої освіти. Визначено, що логістичні процеси у фінансовій сфері ЗВО формують системний підхід до управління ресурсами та забезпечують ефективність функціонування освітніх установ в умовах автономії та цифровізації. Вони охоплюють планування, координацію, реалізацію та контроль фінансових потоків, інтегруючи елементи стратегічного бюджетування, ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики та електронного документообігу. Встановлено, що логістичні процеси в управлінні фінансами університету сприяють підвищенню прозорості, оптимізації витрат, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню стійкої фінансової моделі розвитку закладів вищої освіти.

3. Досліджено світовий досвід з оптимізації логістичних процесів у закладах вищої освіти. Проаналізовано провідні міжнародні практики

логістичного менеджменту в освіті, зокрема використання ERP-систем, інтелектуального SCM, хмарних рішень, цифрових двійників і аналітики великих даних. Встановлено, що університети США, Німеччини, Швейцарії та інших країн демонструють успішні кейси централізації логістичних функцій, автоматизації фінансових і матеріальних потоків, впровадження персоналізованого управління та сталого розвитку. Розроблено трирівневу модель логістичного управління університетом, що базується на взаємопов'язаних технологічному, організаційному та фінансово-стратегічному рівнях, яка забезпечує цілісність, адаптивність та ефективність управлінських процесів в умовах глобальних викликів.

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», зокрема встановлено, що університет функціонує як багатoproфільна установа з розвиненою організаційною структурою, яка поєднує вертикаль адміністративного управління з колегіальними механізмами ухвалення стратегічних рішень. Вивчено основні джерела доходів університету та здійснено їхню динамічну оцінку за 2021–2024 роки. Виявлено тенденцію до поступового зростання обсягів фінансування, насамперед за основною освітньою програмою (КПКВК 2201160), що у 2024 році сягнула понад 137 млн грн із загального фонду та майже 137 млн грн – зі спеціального. Водночас проаналізовано зростання фінансування за програмами, пов'язаними з науковою діяльністю, стипендіями та енергоефективністю, що свідчить про розширення функціональних напрямів діяльності та залучення позабюджетних ресурсів. Доведено, що бюджетні програми виступають інструментом реалізації стратегічних і соціальних завдань університету в умовах війни та реформ.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» за період 2021–2024 років та динаміку штатного розпису. Виявлено зростання кількості ставок професорсько-викладацького складу на 18%, що свідчить про посилення освітньої складової, а також скорочення кількості ставок

робітників майже на 25%, що вказує на економію ресурсів або автоматизацію операцій. Динаміка середньої заробітної плати засвідчила стабільне зростання, зокрема, у категорії ПВС вона зросла з 14,9 тис. грн до 17,1 тис. грн, а у категорії робітників – із 2,6 тис. грн до 6,8 тис. грн.

Встановлено зростання доходів університету з 167,2 млн грн у 2021 році до 242,6 млн грн у 2024 році, з домінуванням обмінних операцій і поступовим зростанням частки власних надходжень. Витрати зросли з 165,6 млн грн до 239,2 млн грн, причому головними статтями залишаються оплата праці та соціальне забезпечення. Динаміка фінансового результату засвідчує коливання: від профіциту 1,56 млн грн у 2021 році до дефіциту понад 13 млн грн у 2022 році з подальшою стабілізацією в 2023–2024 роках.

Проаналізовано баланс університету, який зріс із 127,8 млн грн у 2022 році до 182,9 млн грн у 2025 році. Визначено зростання фінансових активів більш ніж у 16 разів, поступове накопичення доходів майбутніх періодів і зменшення зобов'язань, що свідчить про підвищення ліквідності та покращення фінансової гнучкості. Водночас встановлено необхідність оптимізації обліку запасів, централізації закупівель, впровадження інтегрованої інформаційної системи управління логістикою та логістичних KPI для підвищення ефективності витрат.

6. Здійснено комплексне оцінювання логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» з урахуванням сучасних викликів трансформації освітнього простору. Проведено критичний аналіз ефективності логістики у сфері публічних закупівель, що охоплює планування, моніторинг, цифрову звітність та постконтрактний контроль, із залученням сучасних інструментів діджиталізації.

Проведено SWOT-аналіз логістичної системи університету, в межах якого виявлено сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози. На основі результатів аналізу побудовано трирівневе сценарне стратегування логістичних процесів: оптимістичний сценарій передбачає автоматизацію логістичної інфраструктури, створення логістичних хабів і довгострокове партнерство; реалістичний – фокус на централізації закупівель, KPI-контролі, раціоналізації

витрат; песимістичний – адаптацію до кризових умов через мінімізацію витрат і перехід на ручне управління критичними потоками.

7. Сформовано стратегічні напрямки процесів планування логістичних процесів у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», що враховують трансформацію зовнішнього середовища, потребу в цифровізації, забезпечення ресурсної стабільності та відповідність сучасним викликам. Запропоновано концептуальну модель стратегічного розвитку, побудована на поєднанні місії, візії, цінностей університету із завданнями сталого функціонування в умовах воєнного стану, демографічної кризи та глобальної конкуренції в освіті.

Визначено пріоритетність цифровізації логістичних процесів як наскрізного інструменту інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових потоків університету. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрової логістичної інфраструктури з урахуванням принципів інтероперабельності, автоматизації, аналітики та кібербезпеки для підвищення прозорості управлінських рішень і ефективності адміністрування.

8. Сформовано організаційні заходи з оптимізації логістичних процесів у менеджменті Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», які базуються на поєднанні фінансової, антикризової та інноваційної стратегій розвитку в умовах динамічного середовища. Запропоновано комплекс заходів, які забезпечують перехід до гнучкої, стійкої та цифрово орієнтованої моделі логістичного управління в університеті.

Сформульовано інноваційну логістичну стратегію, спрямовану на розвиток інноваційної екосистеми університету, цифрову трансформацію освітнього процесу, стимулювання інноваційної активності персоналу, інтеграцію науки, освіти і бізнесу, впровадження сучасних управлінських цифрових інструментів, а також посилення міжнародної співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайцева А.С. Логістичні процеси в управлінні промисловими підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості: Серія Економіка підприємництва*. 2023. № 81-82. с. 158-164. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287303>
2. Воробець Є.О. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>
3. Ліпич Л.Г. Ідентифікація та класифікація логістичних процесів виробничого підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1 (1). С. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-9>
4. Шелест Р. В. Теоретичні підходи до поняття логістичних процесів як об'єкту публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20/2023 с. 188-193. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.20.188>
5. Dadzie B. E. Amponsah. R. Evaluating the Role of Logistics in Supply Chain Management. *Dama Academic Scholarly Journal of Researchers*. 2025. № 9(11). pp.112-133. DOI: <https://doi.org/10.4314/dasjr.v10i1.5>
6. Пархоменко В., Чарієв К. Транспортно-логістичні бізнес-процеси в економічній діяльності підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2021. № 1-2. С. 51-58. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2021.07>
7. Zajac M., Swieboda J. Method of Assessing the Logistics Process as Regards Information Flow Unreliability on the Example of a Container Terminal. *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13, no. 2. P. 962. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13020962>
8. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. *Економічний форум*. 2023. Т. 1. № 4. С. 118 - 124. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15>

9. Тарасюк Г.М., Іщенко В.С. логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–38. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.32>

10. Чернега В. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-81> (дата звернення: 02.05.2025).

11. Кустріч Л. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26> (дата звернення: 02.05.2025).

12. Мідіна С., Пазєєва Г. Дослідження стану логістичного менеджменту в закладі вищої освіти і визначення шляхів його. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 413–421. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-413-421>

13. Шумілова І. Логістичний менеджмент в аграрному закладі освіти. *Філософія та управління*. 2025. № 3(7). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.3.06> (дата звернення: 02.05.2025).

14. Higher Education Enterprise Resource Planning System Transformation of Supply Chain Management Processes / O. J. Aroba та ін. *Proceedings of Eighth International Congress on Information and Communication Technology*. Singapore, 2023. С. 415–424. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-99-3243-6_33

15. Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи : колективна монографія ; за ред. О. В. Калашник, С. Е. Мороз, І. О. Яснолоб. Полтава :Видавництво ПП «Астроя», 2021. 436 с.

16. Digital transformation in higher education: analysis of student learning outcomes / Ravi Prasad та ін. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. 2024. Т. 5/ № 6. P.1082-1087. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.2088>

17. L. He and Q. Wu. Research on Internet-based Practical Teaching System of Logistics Management in Colleges and Universities. *International Conference on Information Science and Education*. 2021. pp. 1028-1033. DOI: <https://doi.org/10.1109/icise-ie53922.2021.00234>
18. Abdillah M. R. N., Wahyuilahi M. Transforming Logistics Education in Higher Institutions: The Role of Digital Technologies in Global Training Contexts. *Sinergi International Journal of Logistics*. 2025. Vol. 3, no. 1. P. 29–42. URL: <https://doi.org/10.61194/sijl.v3i1.737>
19. Valda, Danica Terese, Tagaro, Jomel, Yasuda, Michiko, III, Segundo. Logistics Optimization: A Literature Review of Techniques for Streamlining Land Transportation in Supply Chain Operations. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/384246072_Logistics_Optimization_A_Literature_Review_of_Techniques_for_Streamlining_Land_Transportation_in_Supply_Chain_Operations
20. Yang G. Optimization of University Financial Services Using the Blockchain Technology. *Scientific Programming*. 2022. Vol. 2022. P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.1155/2022/2680366>
21. Мідіна С., Пазєєва Г. Аналіз та оцінка логістичної системи ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ)*. Київ: Університет «КРОК», 2024. Т.2. С.261-264
22. Крупка М.І., Гринькевич О.С., Сас. С.Р. економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. №.1(32). С. 470–481. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200659>
23. Савастєєва О.М., Труба В.І. Фінансовий менеджмент в закладах вищої освіти: сучасний стан і площина вдосконалення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-05> (дата звернення: 02.05.2025).

24. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.
25. Статут Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» [нова редакція]. Затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України від 2022 р. № 1365. Полтава, 2022. 57 с
26. QS World University Rankings: Europe 2024. URL: <https://www.qschina.cn/en/europe-university-rankings/2024> (дата звернення: 18.05.2025)
27. 200 найкращих університетів України. Рейтинг за 2024 рік. URL: <https://www.education.ua/vstup/top200/> (дата звернення: 18.05.2025)
28. Консолідований рейтинг вишів України 2024 року. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (дата звернення: 18.05.2025)
29. University Impact Rankings 2024. URL: https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/length/25/name/polt/sort_by/rank/sort_order/asc (дата звернення: 18.05.2025)
30. SCImago Institutions Ranking URL: <https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ> (дата звернення: 18.05.2025)
31. Офіційний сайт Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» URL: <https://nupr.edu.ua/> (дата звернення: 18.05.2025)
32. Раєвнєва О.В., Бровко О.І., Аксьонова І.В., Немашкало К.Р. Компаративний аналіз видів організаційної структури управління закладом вищої освіти. *Бізнес Інформ*.2021. № 11. С. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-111-118>
33. Сторожук І.П. Використання бюджетних коштів через систему публічних закупівель в Україні: виклики та перспективи. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15305147> (дата звернення: 20.05.2025)

34. Тельнова Г. Маркетингова стратегія замовника в сфері публічних закупівель. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15015093> (дата звернення: 20.05.2025).
35. Кожухівський О.В. Особливості розвитку сфери публічних закупівель в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 2. С. 300–307. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-34s](https://doi.org/10.60022/2(2)-34s)
36. Сержук А.В. Відмінності закордонного досвіду у сфері публічних закупівель. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2023. № 32(3). С. 185-192. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.16.115.121
37. Булуй О.Г., Плотнікова М.Ф. Діджиталізація підприємницьких структур на ринку бізнес-проектів, електронної комерції та публічних закупівель. *Український економічний часопис*. 2024. № 3. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-2>
38. Стратегія розвитку в умовах правового режиму воєнного стану. URL: https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/doc/all/stratehiya_rozvytku.pdf (дата звернення: 01.06.2025)
39. Офіційний сайт Міністерства Освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/>
40. Про вищу освіту : Закон України від 05.09.2016 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2016. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
41. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство* 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193> (дата звернення: 03.06.2025).
42. Птащенко О.В., Курцев О.Ю. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-54-62>

43. Сарай Н., Сарай Р. Оптимізація ресурсного забезпечення та джерел фінансування проєкту // *Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes : Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference* (February 3-5, 2025. Zurich, Switzerland). European Open Science Space, 2025. P. 67-69

44. Волкова А.А. Управління процесами розвитку персоналу на підприємстві : кваліфікаційна бакалаврська робота : спец. 073 «Менеджмент» / наук. кер. О.В. Горпинченко ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 69 с.

45. Грищенко О.В. Облік і внутрішній контроль прокату майна. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071. Облік і оподаткування. Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2024.

46. Пальчик І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. № 37/2023. С.225-229 URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805/732>

47. Волощук В.Р. Концептуальні засади інноваційного розвитку логістичного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2025. Вип. 54. С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-5>

48. Костецький В.В., Бутов А.М. Управління фінансовими потоками підприємств з позиції фінансової логістики. *Інноваційна економіка.* 2018. № 3-4(74). С. 139-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_3-4_23

49. Безена І. Механізми антикризового управління у сфері освіти в умовах реформування: регіональний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління.* 2020. Т. 31 (70) № 4. С. 28–34.

50. Бут Н.А. Значення інноваційного менеджменту в освітньому середовищі : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник Т.С. Павлюк. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 79 с.

ДОДАТКИ