

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: «Організація логістичного контролінгу на підприємстві»

Виконав:  
студент групи 401-ЕМл  
Карпенко Антон Ігорович

Керівник:  
професор кафедри менеджменту і  
логістики, д.е.н., професор Комеліна О.В.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                         | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО<br>КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                          | 5  |
| 1.1. Сутність, значення та функції логістичного контролінгу в діяльності<br>підприємства.....                      | 5  |
| 1.2. Організація системи логістичного контролінгу: принципи,<br>інструменти та методи.....                         | 10 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного<br>контролінгу на підприємстві.....                 | 16 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                         | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В<br>ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС».....                   | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ<br>«ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС».....       | 22 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічних та логістичних показників діяльності<br>підприємства.....                        | 29 |
| 2.3. Оцінка існуючої системи логістичного контролінгу на підприємстві                                              | 37 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                         | 44 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ<br>ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ<br>ЕКСПРЕС»..... | 45 |
| 3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичного<br>контролінгу на підприємстві.....                    | 45 |
| 3.2. Розробка заходів підвищення ефективності логістичних процесів на<br>підприємстві.....                         | 53 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                         | 58 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                      | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                    | 62 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                       | 68 |

## ВСТУП

Глобалізація змінює нинішні умови господарювання, що призводить до зростання конкуренції та підвищення вимог до швидкості й якості обслуговування клієнтів, а логістика стає одним із ключових факторів успіху сучасного підприємства. Особливого значення набуває логістичний контролінг як система інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства з метою підвищення ефективності управлінських рішень. Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління логістичними процесами на підприємствах, що функціонують у динамічному ринковому середовищі. Впровадження сучасних підходів до організації логістичного контролінгу сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективному використанню ресурсів та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів організації логістичного контролінгу на підприємстві та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:  
дослідити сутність, значення та функції логістичного контролінгу в діяльності підприємства;

охарактеризувати принципи, інструменти та методи організації системи логістичного контролінгу;

розкрити методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного контролінгу на підприємстві;

встановити особливості діяльності та організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»;

проаналізувати фінансово-економічні та логістичні показники діяльності підприємства;

здійснити оцінку існуючої системи логістичного контролінгу на підприємстві;

розробити рекомендації щодо удосконалення інформаційного забезпечення логістичного контролінгу на підприємстві;

обґрунтувати заходи підвищення ефективності логістичних процесів на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та реалізації логістичного контролінгу підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичного контролінгу підприємства у сучасних умовах.

У процесі дослідження нами було використано загальнонаукові і спеціальні методи, що забезпечили достовірність отриманих результатів. Ми застосували методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи групування та узагальнення, графічний метод, методи економічного аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходів до оцінювання ефективності логістичних бізнес-процесів, а також аналізу логістичних витрат. Практична цінність одержаних результатів полягає саме у можливості їх використання для вдосконалення системи логістичного контролінгу на підприємствах поштово-логістичної галузі, а також для підвищення ефективності управління логістичними витратами, оптимізацію бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробацію результатів дослідження на тему «Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного контролінгу на підприємстві» здійснено на IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 04 червня 2026 р.).

Структура й обсяг роботи. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, у тому числі 7 таблиць, 15 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність, значення та функції логістичного контролінгу в діяльності підприємства

Враховуючи сучасні умови господарювання, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління логістичними процесами, так як зростання обсягів перевезень, ускладнення ланцюгів постачання та підвищення вимог споживачів до швидкості й надійності обслуговування зумовлюють необхідність упровадження нових управлінських інструментів [16]. Одним із таких інструментів виступає саме логістичний контролінг, який і забезпечує системний підхід до планування, аналізу, контролю та координації логістичної діяльності підприємства.

У наукових працях логістичний контролінг розглядають як важливу складову загальної системи управління підприємством, а його головна мета – допомогти ефективніше керувати матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. По суті, це створення надійної інформаційної основи для управлінських рішень, які спрямовані на зниження логістичних витрат і досягнення стратегічних цілей компанії. Вивчення сутності, значення та функцій логістичного контролінгу є ключовим етапом у побудові дієвої системи управління. Саме логістичний контролінг забезпечує стабільний розвиток підприємства та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

Комеліна О. з О. Крайнев В. [50], Бабяк Н. Д. та Пономаренко Н. С. [1] звертають увагу на те, що війна призводить до порушення логістичних ланцюгів і підсилює значення контролінгу в організації логістичної діяльності. Автори наголошують: сучасні кризові умови ускладнюють управління логістикою,

підвищують рівень невизначеності та ризиків, а це, у свою чергу, потребує посилення аналітичної та контрольної функції підприємства.

Фінансовий та логістичний контролінг стає ключовим інструментом підтримки стабільності роботи компанії, оскільки він дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, розриви ланцюгів постачання, коливання витрат та обмеження ресурсів. Особливо в умовах війни, коли порушення постачань стає системним викликом, зростає значення фінансового контролінгу як механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства [1].

Логістичний контролінг – це цілісна система, яка поєднує стратегічні та тактичні аспекти управління підприємством. Логістичний контролінг не зводиться лише до функцій контролю, а виступає інструментом координації, планування та інформаційної підтримки управлінських рішень, тож саме завдяки цьому забезпечується узгодження довгострокових стратегічних цілей компанії з її поточною операційною діяльністю, що сприяє ефективному використанню ресурсів і формуванню конкурентних переваг. Важливою складовою є створення системи показників, які дозволяють оцінювати результативність логістичних процесів та своєчасно виявляти відхилення. Загалом, логістичний контролінг виступає комплексним механізмом, що охоплює стратегічні й тактичні цілі підприємства та забезпечує їх узгоджене досягнення [5].

Логістична діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення безперервності постачань та мінімізацію витрат, що досягається завдяки впровадженню сучасних методів управління й контролю. Важливим елементом є використання аналітичних інструментів, які дозволяють оцінювати ефективність логістичних рішень та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективне управління логістикою передбачає комплексне поєднання функцій планування, організації, аналізу та контролю, що забезпечує узгодженість процесів і підвищує результативність діяльності підприємства. [29], [17], [20].

У дослідженні Шевчук О. В. та Гармаш О. М. розглядаються підходи до організації логістичного контролінгу на підприємстві як складного

управлінського процесу [42]. Ефективний логістичний контролінг передбачає чітку структурування функцій, визначення центрів відповідальності та впровадження системи показників оцінки результативності логістичних процесів.

Організація логістичного контролінгу має базуватися на інтеграції інформаційних потоків і забезпеченні постійного моніторингу діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності логістичної діяльності.

Організація логістичного контролінгу на підприємстві передбачає системний підхід до управління, що включає (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Схема організації логістичного контролінгу на підприємстві (розроблено автором на основі [42])

Логістичний контролінг виконує роль «нервової системи» підприємства: він забезпечує постійний зворотний зв'язок між стратегічними цілями та операційними процесами. Планування логістичної діяльності організації визначає орієнтири та ресурси, аналіз дозволяє оцінити ефективність і виявити відхилення, контроль гарантує дотримання стандартів і мінімізацію ризиків, а координація узгоджує дії різних підрозділів у межах єдиного ланцюга постачання [51]. У результаті формується механізм забезпечення логістичної

діяльності організації, реалізація якого має сприяти зниженню витрат та підвищенню надійності логістики, а також забезпечувати стратегічну гнучкість підприємства. Саме системність цього механізму робить контролінг інструментом оперативного управління логістичними бізнес-процесами, довгострокового розвитку організації, особливо в умовах європейської інтеграції та вимог сталого розвитку.

У публікації Савицька О. та Калініченко К. розглядається бенчмаркінг як сучасний інструмент підвищення ефективності управління, зокрема в логістиці та контролінгу [38]. Використання бенчмаркінгу дозволяє підприємствам порівнювати власні показники з найкращими практиками, виявляти слабкі місця та формувати напрями вдосконалення управлінських процесів.

У контексті логістичного контролінгу бенчмаркінг розглядається як інструмент аналітичної підтримки, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації витрат і покращенню якості логістичного обслуговування. Особлива увага приділяється інтеграції бенчмаркінгу в систему контролінгу підприємства як складової постійного моніторингу та оцінки ефективності діяльності. Бенчмаркінг є дієвим інструментом удосконалення управління, логістики та контролінгу на підприємстві, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності [37].

У системі контролінгу бенчмаркінг виконує кілька важливих функцій:

- 1) формує еталонні орієнтири, що дозволяють підприємству оцінювати власні результати у порівнянні з найкращими практиками галузі;
- 2) підвищує обґрунтованість управлінських рішень, адже вони базуються на реальних даних та досвіді конкурентів;
- 3) допомагає оптимізувати витрати, показуючи, де ресурси використовуються менш ефективно;
- 4) сприяє покращенню якості логістичного обслуговування, орієнтуючи підприємство на стандарти, що вже довели свою результативність.

Інтеграція бенчмаркінгу в систему контролінгу означає, що він стає частиною постійного моніторингу, а не разовим дослідженням, що дозволяє

підприємству не лише реагувати на відхилення, а й проактивно формувати конкурентні переваги.

Логістичний контролінг розглядається як інтегрована управлінська функція, що забезпечує підтримку прийняття рішень у логістичній системі підприємства. Основні функції логістичного контролінгу можна узагальнити так (рис.1.2):

#### Планувальна функція

- Участь у розробці стратегічних і оперативних планів логістичної діяльності, формування цільових показників та бюджетів.

#### Інформаційно-аналітична функція

- Збір, обробка та аналіз інформації про логістичні процеси, витрати, результати та ефективність діяльності.

#### Контрольна функція

- Моніторинг виконання планів, виявлення відхилень фактичних показників від запланованих та аналіз їх причин.

#### Координаційна функція

- Узгодження діяльності різних підрозділів підприємства, що беруть участь у логістичних процесах, для досягнення спільних цілей.

#### Регулююча функція

- Розробка та впровадження коригувальних заходів для усунення відхилень і підвищення ефективності логістичних процесів.

#### Консультаційна (сервісна) функція

- Підтримка менеджменту у прийнятті управлінських рішень шляхом надання рекомендацій і обґрунтування альтернатив.

#### Функція управління витратами

- Аналіз, планування та оптимізація логістичних витрат, забезпечення їх прозорості та контроль ефективності використання ресурсів.

#### Функція оцінки ефективності (KPI)

- Розробка системи показників результативності логістики та оцінка досягнення цілей підприємства.

Рисунок 1.2 – Основні функції логістичного контролінгу (розроблено автором на основі [54])

Контролінг у логістиці – це інтегрована управлінська функція у системі менеджменту підприємства. Контролінг застосовується у процесах планування та бюджетування, забезпечує формування необхідної інформаційно-аналітичної бази, здійснює контроль і координацію процесів, регулює відхилення, створює

основу для оптимізації витрат, створює основу для оцінює ефективності бізнес-процесів та КРІ працівників. У результаті логістичний контролінг створює замкнену систему управління, що поєднує стратегічні орієнтири з оперативним моніторингом і коригуванням, забезпечуючи прозорість витрат, узгодженість дій та конкурентоспроможність підприємства.

Фінансові потоки є невід'ємною складовою логістичних процесів і потребують системного планування, оптимізації та постійного контролю. Ефективне управління фінансовими потоками дозволяє мінімізувати витрати, знижувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування логістичних систем. Важливими інструментами виступають стратегічне планування витрат, оптимізація руху фінансових ресурсів, а також застосування сучасних методів управління ризиками [36], [50].

Далекорей В. та Королович О. розглядають логістичний контролінг як важливий інструмент управління логістичними процесами підприємства, спрямований на підвищення їх ефективності та узгодженості. Автори підкреслюють, що контролінг забезпечує інтеграцію планування, аналізу та контролю логістичних операцій, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [7]. На наш погляд, логістичний контролінг дає змогу визначати та впроваджувати систему показників для оцінки ефективності логістичних бізнес-процесів, сприяє удосконаленню моніторингу витрат, часу виконання операцій та якості обслуговування. Логістичний контролінг сприяє підвищенню прозорості управління та забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень.

## 1.2. Організація системи логістичного контролінгу: принципи, інструменти та методи

Організація системи логістичного контролінгу є важливим етапом формування ефективного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються

високою динамічністю ринку, ускладненням логістичних ланцюгів та зростанням вимог до швидкості прийняття управлінських рішень, виникає необхідність у впровадженні системного підходу до побудови контролінгу.

Система логістичного контролінгу базується на визначених принципах, використанні спеціальних інструментів та методів, які забезпечують її ефективне функціонування, тож саме їх комплексне застосування дозволяє здійснювати якісний моніторинг логістичних процесів, аналізувати відхилення від планових показників та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації діяльності підприємства.

Терміни управління закупівлями та логістичний контролінг тісно пов'язані, оскільки останній є частиною загального управлінського завдання. Метою загального управлінського завдання є постійний моніторинг досягнення планових значень та, за необхідності, їх відповідне коригування, включаючи глибину виробництва, час виконання робіт або обсяг асортименту деталей, щоб забезпечити ефективні процеси. Однак, логістичний контролінг також є надрядною галуззю, яка має на меті здійснювати планування, контроль та координацію всіх підгалузей операційної логістики. Логістичний контролінг, по суті, базується на обліку витрат та оцінюванні ефективності бізнес-процесів за їхніми ключовими показниками, які відрізняються від компанії до компанії.

Логістичний контролінг, перш за все, виконує роль системи раннього попередження, зосереджуючись на ключових показниках ефективності, які можна використовувати для виявлення змін на детальному рівні та, таким чином, для відображення причинно-наслідкових ланцюгів. Існують різні інструменти, які можна використовувати для налаштування та впровадження логістичного контролінгу. Однак вони часто не використовуються окремо, а є частиною набору інструментів, що включає ABC-аналіз, аналіз точки беззбитковості або аналіз вартості. Керівним принципом під час налаштування логістичного контролінгу завжди є те, що певні витрати розподіляються на кожен окремий робочий етап, тож це стосується не лише самих подібностей логістики, але й безпосередньо взаємодії між цими подібностями – процеси в подібності А

впливають на ефективність у подібності В, яка, у свою чергу, може впливати на аспекти подібності С. Завданням логістичного контролінгу є цілісне спостереження за функціональними сферами операційної логістики, щоб виявляти порушення або відхилення від норми, прозоро представляти процеси та мати змогу вживати заходів для виправлення недоліків або підвищення ефективності. Призначаючи вартість кожному аспекту, також створюється краще розуміння важливості часу виконання, рівня запасів або загальної готовності до поставки.

У дослідженні Шевчук О. В. та Гармаш О. М. організація логістичного контролінгу розглядається як комплексний процес, що передбачає формування ефективної системи управління логістичними потоками на підприємстві [42]. Автори підкреслюють, що побудова такої системи має ґрунтуватися на чітко визначених принципах, впровадженні сучасних інструментів та використанні відповідних методів аналізу і контролю (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Організація системи логістичного контролінгу (розроблено автором на основі [1,5,7 29,33, 37, 54, 55])

Організація системи логістичного контролінгу ґрунтується на поєднанні принципів, інструментів та методів, які формують цілісну управлінську платформу.

Принципи визначають логіку функціонування контролінгу та забезпечують його інтеграцію з усіма бізнес-процесами підприємства, а також створюють основу для узгодженого управління потоками та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Інструменти забезпечують практичну реалізацію принципів і дозволяють вимірювати ефективність, контролювати витрати, порівнювати результати та формувати прозору інформаційну базу для прийняття рішень. Методи формують інструментарій дослідження та вдосконалення логістичних процесів, а їх застосування забезпечує глибину аналізу, точність прогнозів і можливість адаптації системи до змін зовнішнього середовища. Логістичний контролінг виступає як інтегрована система управління, що поєднує стратегічні орієнтири з оперативними механізмами, забезпечуючи підприємству гнучкість, прозорість та конкурентоспроможність.

Організація системи логістичного контролінгу передбачає її інтеграцію в загальну систему управління підприємством із метою забезпечення ефективного планування, контролю та координації логістичних процесів. Організація базується на створенні єдиного інформаційного простору, що дозволяє своєчасно отримувати, обробляти та аналізувати дані про витрати, результати та ефективність логістичної діяльності. Важливою складовою такої системи є узгодження стратегічних і оперативних цілей логістики, що реалізується через планування, бюджетування та контроль відхилень. Організація логістичного контролінгу також передбачає чіткий розподіл відповідальності між підрозділами підприємства, забезпечення координації їх діяльності та впровадження системи показників оцінки ефективності.

Ефективне функціонування системи логістичного контролінгу досягається за рахунок використання сучасних методів аналізу, інструментів моніторингу та механізмів оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього

середовища, що в цілому сприяє підвищенню результативності логістичної діяльності підприємства [54].

У дослідженні Behúnová A., Кнарčíková L. та Behún M. організація логістичного контролінгу розглядається як поетапний процес його впровадження у діяльність підприємства, що потребує узгодження управлінських, інформаційних та аналітичних компонентів [45]. Формування системи логістичного контролінгу передбачає визначення цілей, створення інформаційної бази, вибір показників оцінки ефективності та інтеграцію в існуючу систему управління підприємством. Важливим аспектом є також забезпечення взаємозв'язку між підрозділами та налагодження інформаційних потоків, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг логістичних процесів.

Інноваційний розвиток логістичного контролінгу передбачає активне впровадження сучасних технологій та цифрових рішень у систему управління підприємством, що дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити якість управлінських рішень. Організація системи логістичного контролінгу в таких умовах базується на інтеграції інформаційних систем, автоматизації обробки даних і використанні аналітичних інструментів для оцінки ефективності діяльності. Важливу роль відіграє застосування інноваційних підходів до управління, які сприяють оптимізації витрат, скороченню часу виконання логістичних операцій та підвищенню рівня обслуговування [46].

Інноваційний розвиток логістичного контролінгу формує нові підходи до управління, де ключовими стають цифровізація, інтеграція та аналітика. Використання ERP-, WMS- та TMS-систем, хмарних платформ і технологій Big Data забезпечує не лише прозорість і швидкість обробки інформації, а й створює умови для прогнозування ризиків та моделювання сценаріїв розвитку. Застосування аналітичних інструментів (KPI, ABC/XYZ-аналіз, бенчмаркінг) у поєднанні з методами прогнозування та оптимізації дозволяє підприємствам досягати балансу між витратами й якістю логістичного сервісу. Важливим стає перехід від реактивного контролю до проактивного управління, коли система не

лише фіксує відхилення, а й пропонує варіанти їх усунення. Інноваційний логістичний контролінг перетворюється на стратегічний інструмент конкурентоспроможності, що забезпечує підприємству гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на виклики глобального ринку.

Сучасна організація системи логістичного контролінгу тісно пов'язана з концепцією цифровізації та переходу до нових моделей управління, що базуються на використанні інформаційних технологій. Впровадження підходів Logistics 4.0 передбачає інтеграцію кіберфізичних систем, автоматизацію логістичних процесів та використання великих масивів даних для підвищення ефективності управління. У таких умовах логістичний контролінг трансформується в інтелектуальну систему підтримки прийняття рішень, яка забезпечує безперервний моніторинг показників діяльності, прогнозування результатів і своєчасне виявлення відхилень, що сприяє підвищенню гнучкості підприємства, швидкості реагування на зміни та оптимізації логістичних процесів [55].

У контексті цифрової трансформації логістичний контролінг поступово переходить від класичної моделі до інтелектуально-цифрової екосистеми, яка поєднує принципи управління з технологіями штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейн-рішень, що дозволяє не лише здійснювати моніторинг і аналіз, а й формувати прогнозні сценарії, автоматично коригувати логістичні процеси та забезпечувати високий рівень прозорості фінансових і матеріальних потоків.

Сучасний логістичний контролінг трансформується у стратегічний інструмент цифрового та сталого розвитку, який забезпечує підприємству гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на глобальні виклики, одночасно інтегруючи інноваційні технології та міжнародні стандарти управління. У системі логістичного управління підприємством особливе місце займає формування методичних підходів до організації та контролю логістичних процесів. У цьому контексті логістичне управління розглядається як комплекс

взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків підприємства [33].

Важливим елементом є використання системного підходу, який передбачає узгодження цілей логістичної діяльності з загальною стратегією підприємства, а також забезпечення безперервного моніторингу та оцінки ефективності логістичних процесів. Значна увага приділяється методичному інструментарію, що дозволяє здійснювати аналіз витрат, оцінювати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У межах такого підходу логістичний контролінг виступає як інтеграційний механізм, що поєднує функції планування, аналізу та контролю, забезпечуючи підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного контролінгу на підприємстві

Логістичний контролінг включає відстеження показників ефективності, таких як терміни доставки, рівень запасів та транспортні витрати, для підтримки ефективного ланцюга поставок. Аналізуючи ці дані, підприємства можуть виявляти неефективність, керувати ризиками та впроваджувати зміни для покращення процесів. Ця практика гарантує, що логістична діяльність відповідає бізнес-цілям, сприяючи кращому прийняттю рішень та підвищенню задоволеності клієнтів.

Логістичний контролінг є важливим для підтримки безперебійного та економічно ефективного ланцюга поставок, так як він допомагає підприємствам контролювати свої операції, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та послідовне досягнення цілей. Без логістичного контролінгу компанії ризикують зіткнутися з операційною неефективністю, збільшенням витрат та зниженням задоволеності клієнтів, що може перешкодити довгостроковому успіху.

Наприклад, харчова компанія не може використовувати логістичний контролінг для відстеження виконання поставок та виявлення затримок у своєму

ланцюжку поставок. Аналізуючи дані, компанія може точно визначити першопричину, таку як неефективні транспортні маршрути або дефіцит запасів, та впровадити коригувальні заходи для покращення термінів доставки та задоволеності клієнтів.

Оцінювання ефективності логістичного контролінгу є важливим елементом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити результативність функціонування логістичної системи та обґрунтувати управлінські рішення щодо її вдосконалення. Методичні підходи до такого оцінювання базуються на комплексному аналізі витрат, результатів і якості логістичних процесів, а також ступеня досягнення поставлених цілей. Що ж до сучасних підходів, то вони передбачають використання як кількісних, так і якісних показників, що і дозволяє оцінити ефективність управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Важливим є також врахування взаємозв'язку між витратами та рівнем логістичного обслуговування, що забезпечує збалансованість між економічною ефективністю та задоволенням потреб клієнтів.

Нижче розглянемо основні методичні підходи (рис. 1.4):

|                                   |                                                                                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Витратний підхід                  | Оцінка ефективності на основі аналізу логістичних витрат та їх оптимізації                  |
| Результативний підхід             | Визначення досягнення цільових показників логістичної діяльності                            |
| Процесний підхід                  | Аналіз ефективності окремих логістичних процесів (постачання, складування, транспортування) |
| Системний підхід                  | Комплексна оцінка взаємодії всіх елементів логістичної системи                              |
| Порівняльний підхід (бенчмаркінг) | Зіставлення показників підприємства з кращими практиками                                    |
| Функціональний підхід             | Оцінка виконання функцій логістичного контролінгу                                           |
| Інтегральний підхід               | Формування узагальнюючого показника ефективності на основі сукупності індикаторів           |

Рисунок 1.4 – Основні методичні підходи (розроблено автором на основі [34, 7, 33, 54, 38])

Використання різних методичних підходів до оцінювання ефективності логістичного контролінгу дозволяє отримати комплексне уявлення про стан логістичної діяльності підприємства, що сприяє виявленню резервів підвищення ефективності, оптимізації витрат і покращенню якості управління логістичними процесами.

Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного контролінгу на підприємстві формуються на основі комплексного бачення логістичної діяльності як взаємопов'язаної системи процесів, ресурсів і результатів. У сучасних умовах таке оцінювання не обмежується лише аналізом витрат, а охоплює ширший спектр показників, що відображають якість управління, рівень обслуговування клієнтів, швидкість логістичних операцій та гнучкість системи.

Одним із базових методичних підходів є витратний, який передбачає дослідження структури та динаміки логістичних витрат з метою їх оптимізації. Більшість інших підходів акцентує увагу на оцінюванні результативності логістичної діяльності організації, що передбачає оцінку рівня досягнення запланованих показників діяльності, включаючи рівень сервісу, своєчасність доставки та ефективність використання ресурсів. У цьому контексті важливим є поєднання витратних і результативних характеристик, що дозволяє оцінити не лише економічність, а й доцільність витрат.

Процесний підхід орієнтується на детальний аналіз окремих логістичних операцій і процесів, що дає змогу виявити «вузькі місця» та визначити напрями їх удосконалення. Водночас системний підхід забезпечує цілісне бачення логістичного контролінгу, враховуючи взаємозв'язки між усіма елементами логістичної системи підприємства, що дає змогу оцінювати ефективність не ізольовано, а в контексті загальної діяльності підприємства.

Важливу роль відіграють також порівняльні підходи, які базуються на зіставленні показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або кращими практиками галузі, що сприяє виявленню резервів підвищення ефективності та адаптації успішного досвіду. Важливими є інтегральні підходи,

які дозволяють об'єднати різні показники в узагальнюючий індикатор, що спрощує оцінювання управлінських рішень.

Сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного контролінгу мають комплексний характер і передбачають поєднання різних методів аналізу, що забезпечує більш повне та об'єктивне уявлення про стан і результативність логістичної діяльності підприємства. У науковій літературі методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного контролінгу розглядаються з різних позицій, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про цю категорію.

Hans-Christian Pfohl акцентує увагу на інтегрованому підході до оцінювання ефективності логістичної діяльності, який базується на поєднанні планових і фактичних показників, аналізі відхилень і використанні системи КРІ [54]. Ефективність логістичного контролінгу за цим підходом, визначається здатністю забезпечити інформаційну підтримку управлінських рішень і координацію логістичних процесів. Шевчук О. В. та Гармаш О. М. пропонують проведення оцінювання ефективності логістичної діяльності через призму організації процесів контролінгу, підкреслюючи важливість системного підходу, моніторингу показників і аналізу відхилень. Вони наголошують на необхідності формування чіткої системи показників для оцінювання результативності логістичних процесів [42].

Behúnová A. зі співавторами зосереджуються на методичних аспектах впровадження контролінгу, де оцінювання ефективності логістичної діяльності пов'язується з досягненням поставлених цілей, використанням відповідних індикаторів та якістю інформаційного забезпечення [45]. Якимишин Л. Я. акцентує увагу на необхідності інтеграції контролінгу та логістики, що передбачає оцінювання ефективності через узгодженість інформаційних потоків, витрат і результатів діяльності [43]. У цьому контексті ефективність логістичного контролінгу визначається здатністю забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Савицька О. М. та Марчук С. підкреслюють важливість оцінювання логістичного контролінгу з урахуванням людського фактора, зокрема ефективності управління персоналом, що бере участь у логістичних процесах, що розширює традиційні підходи, додаючи якісні критерії до оцінювання [38]. У роботі Передерій Н. М. та Овдієнко О. В. запропоновано підхід до оцінювання через систему індикаторів, які відображають рівень реалізації концепції логістичного контролінгу, зокрема показники витрат, якості обслуговування та ефективності процесів [34].

Оцінювання ефективності логістичного контролінгу є ключовим елементом сучасного управління підприємством, оскільки воно забезпечує узгодженість логістичних процесів із стратегічними та оперативними цілями бізнесу. Використання різних методичних підходів дає змогу сформувати комплексне бачення стану логістичної діяльності. Застосування кількісних показників у поєднанні з якісними критеріями створює багатовимірну систему оцінювання, що дає можливість підприємствам не лише виявляти «вузькі місця» та резерви підвищення ефективності, а й забезпечувати баланс між економічною результативністю та якістю логістичного обслуговування. У сучасних умовах цифровізації та інтеграції концепції Logistics 4.0 логістичний контролінг трансформується у стратегічний інструмент підтримки прийняття рішень, що поєднує аналіз витрат, прогнозування результатів та моделювання сценаріїв розвитку, що дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість, скорочувати витрати, покращувати якість сервісу та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

## Висновки до розділу 1

1. Логістичний контролінг є важливим елементом сучасної системи управління підприємством, який забезпечує інтеграцію процесів планування, обліку, аналізу та контролю логістичної діяльності. Логістичний контролінг виступає не лише інструментом спостереження за виконанням планових

показників, а й дієвим механізмом інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Значення логістичного контролінгу полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів підприємства, оптимізації логістичних витрат, забезпеченні узгодженості матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також у своєчасному виявленні та усуненні відхилень у логістичних процесах. До основних функцій логістичного контролінгу відносять такі: планування, аналіз, контроль, координація та регулювання, які забезпечують його комплексний характер і дозволяють розглядати його як інтегровану систему управління логістичною діяльністю підприємства.

2. Організація системи логістичного контролінгу є ключовою умовою ефективного управління логістичною діяльністю підприємства, вона базується на поєднанні принципів системності, комплексності, безперервності та адаптивності, що забезпечують узгоджене функціонування всіх елементів логістичної системи. Використання сучасних інструментів, таких як бюджетування, використання KPI, аналіз відхилень, ABC/XYZ-аналіз та інформаційні системи управління, дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів і забезпечити оперативний контроль за їх результативністю. Методи економічного, статистичного та факторного аналізу, а також моделювання й прогнозування сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

3. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного контролінгу базуються на комплексному аналізі логістичної діяльності підприємства та поєднанні різних критеріїв оцінки. Різноманітні підходи охоплюють як кількісні показники (витрати, результативність, індикатори ефективності), так і якісні аспекти (рівень управління, інформаційне забезпечення, гнучкість системи та роль персоналу). Застосування системного, процесного та результативного підходів дозволяє отримати об'єктивну оцінку функціонування логістичного контролінгу та виявити напрями його вдосконалення. Використання нових та сучасних інструментів, таких як цифрові технології та різноманітні аналітичні методи, значно підвищує точність оцінювання та ефективність управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є одним із провідних підприємств на ринку поштово-логістичних послуг України, діяльність якого спрямована на забезпечення швидкої та якісної доставки вантажів, посилок і кореспонденції. Його діяльність розпочалася 31 жовтня 2008 р. як юридичної особи ТОВ «МІСТ ПОШТА» (код ЄДРПОУ 36152228). З 24 квітня 2026 р. підприємство має повну офіційну назву ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС». У сучасних умовах розвитку електронної комерції та зростання потреб споживачів у надійних логістичних послугах підприємство активно розвиває власну мережу, удосконалює логістичні процеси та впроваджує сучасні підходи до управління.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціональної організації його діяльності та чіткої взаємодії між структурними підрозділами. Саме організаційна структура формує основу для управління логістичними процесами, забезпечує координацію роботи персоналу та сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства. Дослідження загальної характеристики діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» та особливостей його організаційної структури дозволяє оцінити специфіку функціонування підприємства, визначити основні напрями його діяльності та створює підґрунтя для подальшого аналізу системи логістичного контролінгу.

Сфера поштово-логістичних послуг в Україні є однією з найбільш динамічних галузей економіки, розвиток якої значною мірою залежить від стану електронної комерції, міжнародної торгівлі та рівня цифровізації бізнесу. В

умовах зростання попиту на швидку доставку товарів і підвищення вимог споживачів до якості сервісу логістичні компанії змушені постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси, розширювати мережу обслуговування та впроваджувати сучасні технології управління. Діяльність підприємств галузі супроводжується значним рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю швидкого реагування на зміни ринку, що обумовлює важливість ефективного логістичного контролінгу як інструменту управління витратами, оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Характеристика сучасного стану поштово-логістичної галузі України

| Показник                       | Характеристика                                                                                          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основні учасники ринку         | ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», Нова пошта, Укрпошта, Delivery, SAT                                   |
| Основні послуги                | Експрес-доставка, міжнародні перевезення, кур'єрські послуги, складська логістика                       |
| Основні тенденції розвитку     | Цифровізація процесів, автоматизація складів, розвиток e-commerce                                       |
| Рівень конкуренції             | Високий                                                                                                 |
| Основні проблеми галузі        | Зростання логістичних витрат, нестабільність економічної ситуації, ризики порушення ланцюгів постачання |
| Фактори конкурентоспроможності | Швидкість доставки, якість сервісу, тарифна політика, технологічність                                   |
| Перспективи розвитку           | Розширення міжнародної логістики, автоматизація процесів, впровадження цифрових технологій              |

**Примітка.** Розроблено за джерелами [21, 26].

Поштово-логістична галузь України характеризується високим рівнем конкуренції та активним впровадженням сучасних технологій управління. Основними факторами успішного функціонування підприємств є швидкість і якість обслуговування, оптимізація витрат та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, тож у таких умовах особливого значення набуває логістичний контролінг, який забезпечує ефективне управління логістичними процесами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» здійснює діяльність у сфері поштово-логістичних послуг та спеціалізується на організації експрес-доставки документів, посилок і вантажів як на території України, так і за її межами. Основними напрямками діяльності підприємства є кур'єрська доставка, міжнародні перевезення, складська логістика, поштове обслуговування та супутні логістичні послуги. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає об'єднання капіталу учасників та обмеження їх відповідальності в межах внесків до статутного капіталу. Така організаційно-правова форма є однією з найбільш поширених в Україні, оскільки забезпечує гнучкість управління, можливість залучення інвестицій та ефективну організацію господарської діяльності. Діяльність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» спрямована на задоволення потреб споживачів у якісних та швидких логістичних послугах, а також на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Організаційна структура ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» побудована за функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами підприємства. Така структура сприяє координації логістичних процесів, оперативному прийняттю рішень та забезпеченню належного рівня обслуговування клієнтів.

До основних структурних підрозділів підприємства належать:

директор, якому упорядковується всі підрозділи;

відділ логістики та транспорту;

відділ складської діяльності;

відділ кур'єрської доставки;

фінансово-економічний відділ;

відділ маркетингу та роботи з клієнтами;

ІТ-відділ;

відділ персоналу;

служба контролінгу та внутрішнього контролю.

Керівництво підприємства здійснює загальне управління діяльністю та координує роботу всіх підрозділів. Логістичний і транспортний відділи відповідають за організацію перевезень та оптимізацію маршрутів доставки. Складські підрозділи забезпечують приймання, зберігання та обробку вантажів. Фінансово-економічний відділ контролює витрати та фінансові результати діяльності підприємства, а служба контролінгу здійснює моніторинг ефективності логістичних процесів і підтримку управлінських рішень (рис. 2.1).

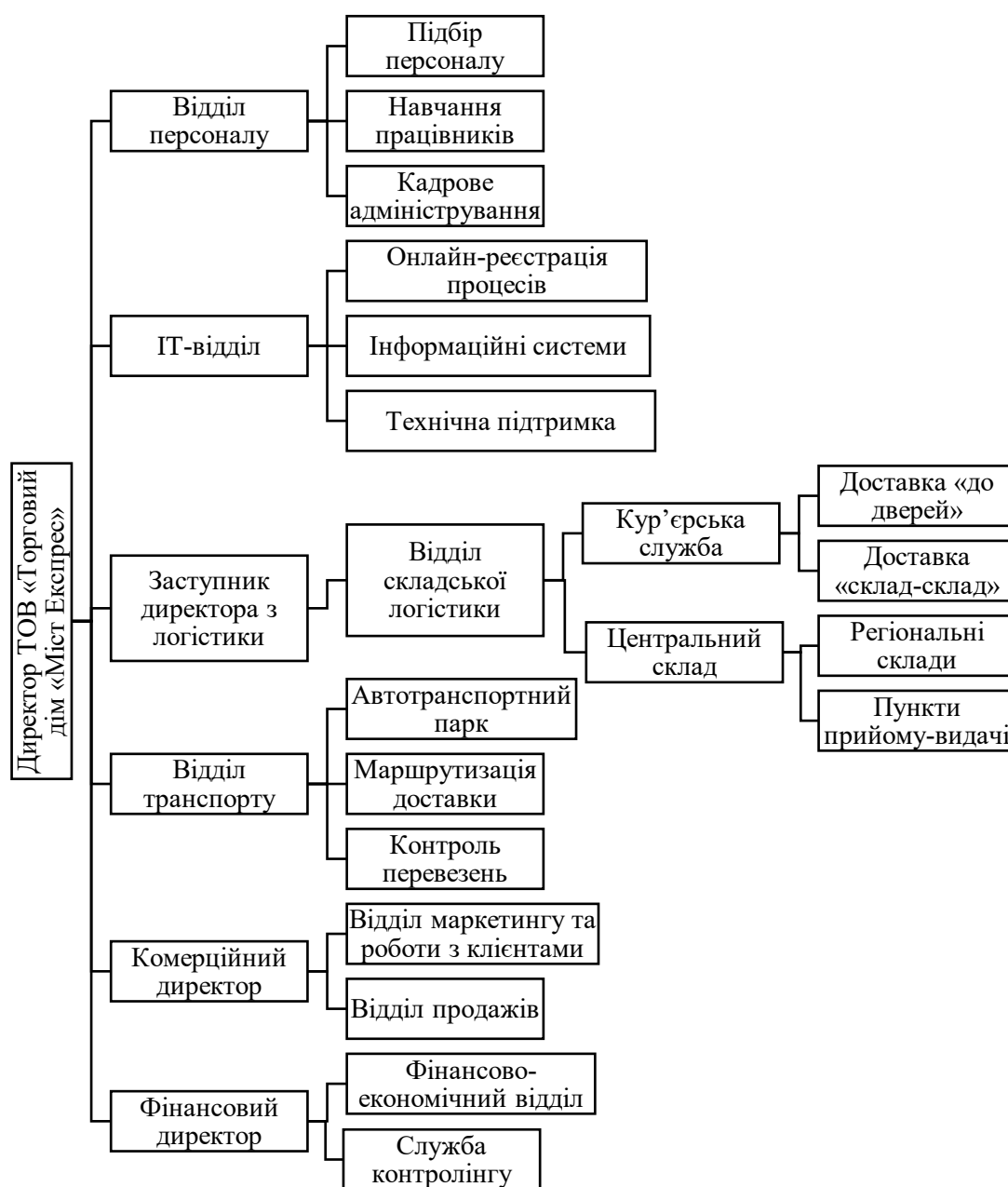


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» (розроблено автором на основі [53])

ІТ-відділ забезпечує функціонування інформаційних систем, онлайн-реєстрацію процесів, технічну підтримку та цифровізацію логістичних операцій. Відділ персоналу відповідає за підбір кадрів, навчання працівників, кадрове адміністрування та розвиток персоналу. Таке підпорядкування є типовим для великих логістичних підприємств, оскільки ці підрозділи мають міжфункціональний характер і взаємодіють з усіма службами компанії.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» надає широкий спектр поштово-логістичних послуг, орієнтованих як на фізичних осіб, так і на корпоративних клієнтів. Основною спеціалізацією підприємства є експрес-доставка документів, посилок і вантажів територією України та за кордон. Компанія здійснює доставку у форматах «склад-склад», «склад-двері» та «двері-двері», що дозволяє забезпечувати гнучкість і зручність для споживачів.

Важливим напрямом діяльності є обслуговування інтернет-магазинів та підприємств дистанційної торгівлі. Компанія забезпечує доставку товарів e-commerce, післяплату, кур'єрське обслуговування та логістичний супровід онлайн-продажів. Також підприємство надає послуги адресної розсилки кореспонденції, друкованої продукції, рекламних матеріалів та корпоративної документації. Серед додаткових послуг компанії можна виділити міжнародну доставку, складське обслуговування, страхування відправлень, відстеження посилок в онлайн-режимі та автоматизоване інформування клієнтів про статус доставки.

Основним ринком збуту підприємства є ринок поштово-логістичних послуг України. Компанія здійснює діяльність у всіх регіонах держави через мережу власних відділень, регіональних складів та агентських пунктів прийому-видачі відправлень. Значну частку клієнтів становлять інтернет-магазини, торговельні підприємства, фінансові установи та приватні особи.

Крім внутрішнього ринку, підприємство активно працює на міжнародному напрямі, забезпечуючи доставку відправлень до країн Європи, Північної Америки та інших регіонів світу через співпрацю з міжнародною групою «Meest

Group», що дозволяє компанії розширювати географію діяльності та зміцнювати конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Основними споживачами послуг ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є фізичні особи, інтернет-магазини, підприємства роздрібної та оптової торгівлі, виробничі компанії, фінансові установи та корпоративні клієнти, які потребують оперативної доставки документів, посилок і вантажів. Значну частку клієнтської бази становлять підприємства електронної комерції, для яких компанія забезпечує повний комплекс логістичних послуг, включаючи кур'єрську доставку, післяплату та обробку замовлень. Основні категорії споживачів представлено на рис. 2.2.



Рисунок 2.1 – Основні категорії споживачів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

**Примітка.** Авторська розробка.

Постачальниками підприємства виступають компанії, що забезпечують функціонування логістичної інфраструктури та підтримку операційної діяльності. До них належать постачальники транспортних засобів, паливно-мастильних матеріалів, пакувальних матеріалів, ІТ-рішень та обладнання для автоматизації логістичних процесів.

Основними категоріями постачальників є:

постачальники транспортних засобів та автозапчастин;

паливні компанії;

постачальники пакувальних матеріалів;  
ІТ-компанії та провайдери програмного забезпечення;  
компанії з технічного обслуговування обладнання;  
партнерські транспортно-логістичні організації.

Налагоджена взаємодія зі споживачами та постачальниками забезпечує стабільне функціонування підприємства, безперервність логістичних процесів і підтримання конкурентних позицій на ринку поштово-логістичних послуг.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем та характеризується наявністю множини взаємопов'язаних елементів. Як система, підприємство включає сукупність підрозділів, ресурсів, технологій та управлінських процесів, які забезпечують виконання основної місії, а саме - надання поштово-логістичних послуг.

З позиції теорії управління об'єктом управління є логістичні процеси підприємства, зокрема процеси приймання, обробки, транспортування, зберігання та доставки відправлень, а також пов'язані з ними матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Саме ці процеси потребують постійного планування, координації, контролю та оптимізації з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Суб'єктом управління є управлінський апарат підприємства, представлений керівництвом та функціональними підрозділами (логістика, фінанси, маркетинг, ІТ, персонал, контролінг), які здійснюють прийняття управлінських рішень і забезпечують регулювання діяльності об'єкта управління. Взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління має циклічний характер і реалізується через систему зворотного зв'язку, що дозволяє оцінювати результати діяльності та вносити корективи у процеси управління.

Важливою особливістю підприємства є тісний взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, яке включає постачальників, споживачів, конкурентів, державні органи, фінансові установи та технологічних партнерів. Зовнішнє середовище формує умови функціонування підприємства, впливає на його стратегію

розвитку та визначає рівень попиту на логістичні послуги. Підприємство активно взаємодіє із цим середовищем, адаптуючи свої бізнес-процеси до змін ринку та впроваджуючи інноваційні підходи до управління. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є складною відкритою системою, в якій ефективність функціонування залежить від узгодженої взаємодії між об'єктом і суб'єктом управління та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних та логістичних показників діяльності підприємства

Проведений аналіз фінансово-економічних та логістичних показників діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» у 2023-2025 рр. дає змогу визначити основні тенденції розвитку організації. У 2025 р. підприємство продемонструвало зростання показників капіталу порівняно з попередніми роками. Середня вартість сукупного капіталу становила 458464 тис. грн, що на 101443 тис. грн або 28,4 % більше, ніж у 2024 році, та на 181546,5 тис. грн більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів активів та активний розвиток логістичної інфраструктури (рис. 2.2).

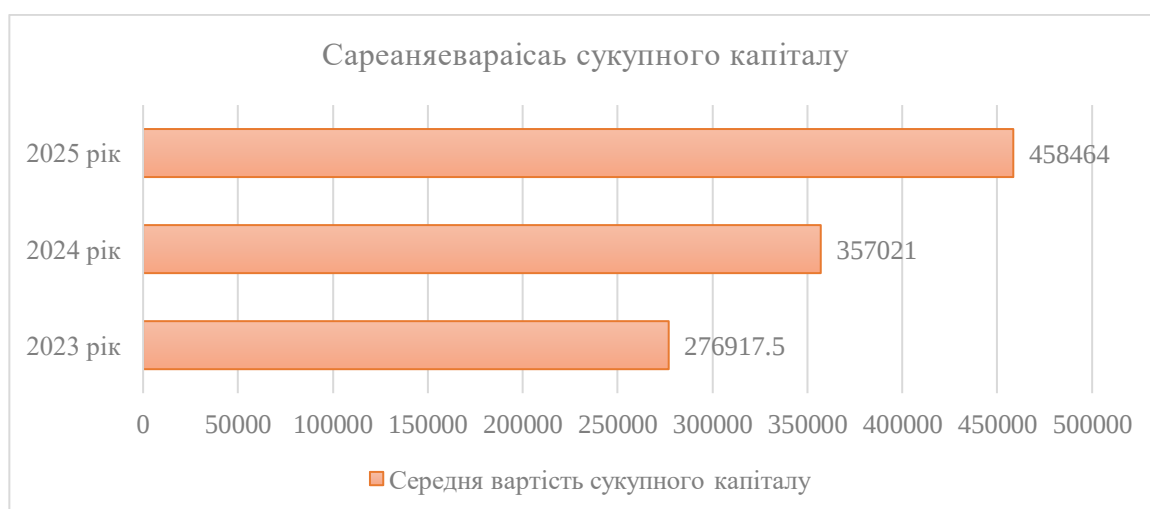


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни середньої вартості сукупного капіталу за 2023-2025 рр. (розроблено автором на основі додатку А)

Середня вартість власного капіталу у 2025 році залишалася від'ємною та становила -416811 тис. грн, проте порівняно з 2024 роком ситуація покращилася, оскільки показник зріс на 316969 тис. грн або на 43,2 %. У 2023 році власний капітал також мав від'ємне значення (-694932 тис. грн), що свідчить про наявність значних фінансових ризиків і залежність підприємства від залучених ресурсів. Покращення показника у 2025 році пов'язане насамперед зі зростанням чистого прибутку підприємства та підвищенням ефективності операційної діяльності.

У 2025 році ресурси ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» характеризувалися суттєвим зростанням порівняно з попередніми роками, що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення масштабів логістичних операцій. Середньорічна вартість основних засобів у 2025 році становила 359983,5 тис. грн, що на 94137 тис. грн або 35,4 % більше порівняно з 2024 роком (рис. 2.3). У порівнянні з 2023 роком приріст склав 111430 тис. грн або 44,8 %, тож таке зростання пов'язане з оновленням транспортного парку, розвитком складської інфраструктури та розширенням матеріально-технічної бази підприємства.

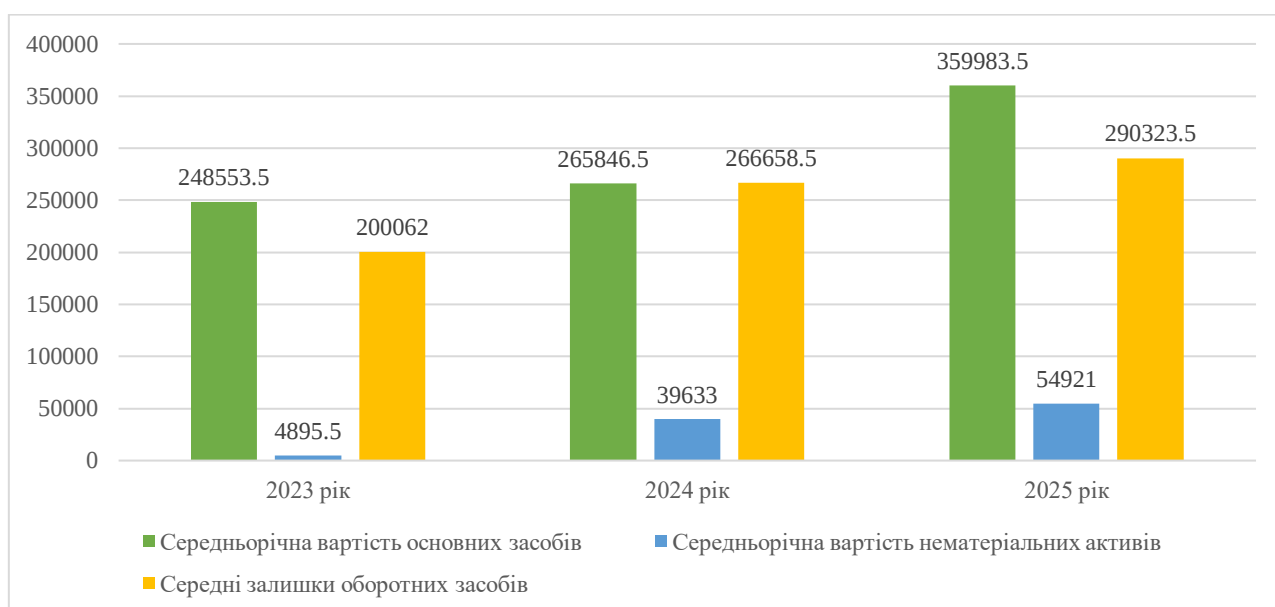


Рисунок 2.3 – Ресурсне забезпечення підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за 2023-2025 рр. (розроблено автором на основі додатку А)

Середньорічна вартість нематеріальних активів підприємства у 2025 році досягла 54921 тис. грн, що на 15288 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Порівняно з 2023 роком показник зріс більш ніж у 10 разів, що свідчить про активне впровадження цифрових технологій, програмного забезпечення та інформаційних систем для управління логістичними процесами.

Середні залишки оборотних засобів у 2025 році становили 290323,5 тис. грн, що на 8,9 % більше порівняно з 2024 роком. Зростання оборотних засобів пояснюється збільшенням обсягів діяльності, розширенням клієнтської бази та потребою у фінансуванні поточних операцій. У 2025 році значно зросла і середньооблікова чисельність працівників (до 1008 осіб), що на 47,4 % більше, ніж у 2024 році. У порівнянні з 2023 роком, відповідно, приріст склав 343 особи. Отже, можна стверджувати про розширення діяльності підприємства та збільшення потреби у трудових ресурсах для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи.

2025 рік для підприємства характеризується суттєвим нарощенням ресурсного потенціалу, що проявилось у збільшенні вартості основних засобів, нематеріальних активів, оборотних ресурсів та чисельності персоналу, що і створює передумови для подальшого розвитку підприємства та підвищення ефективності його логістичної діяльності.

У 2025 році економічні показники ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» свідчать про подальше зростання масштабів діяльності підприємства, однак одночасно спостерігається суттєве збільшення витрат. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг у 2025 році становив 1112577 тис. грн, що на 28,8 % більше порівняно з 2024 роком, а порівняно з 2023 роком обсяг доходу зріс більш ніж удвічі — на 103,4 %. Таке зростання свідчить про розширення обсягів надання логістичних послуг, збільшення клієнтської бази та посилення позицій підприємства на ринку. Аналогічну тенденцію демонструє і показник обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, який у 2025 році також досяг 1112577 тис. грн. Операційні витрати у 2025 році зросли до 484315 тис. грн, що на 124,1 % більше, ніж у 2024 році.

Порівняно з 2023 роком приріст склав 358990 тис. грн. Значне збільшення витрат пояснюється розширенням діяльності підприємства, підвищенням витрат на оплату праці, логістичне обслуговування, паливно-мастильні матеріали та розвиток інфраструктури.

Фонд оплати праці у 2025 році становив 329240,4 тис. грн, що на 146392,8 тис. грн або 80,1 % більше порівняно з 2024 роком, і таке зростання пов'язане насамперед зі збільшенням чисельності персоналу та підвищенням рівня заробітної плати працівників (рис. 2.4).

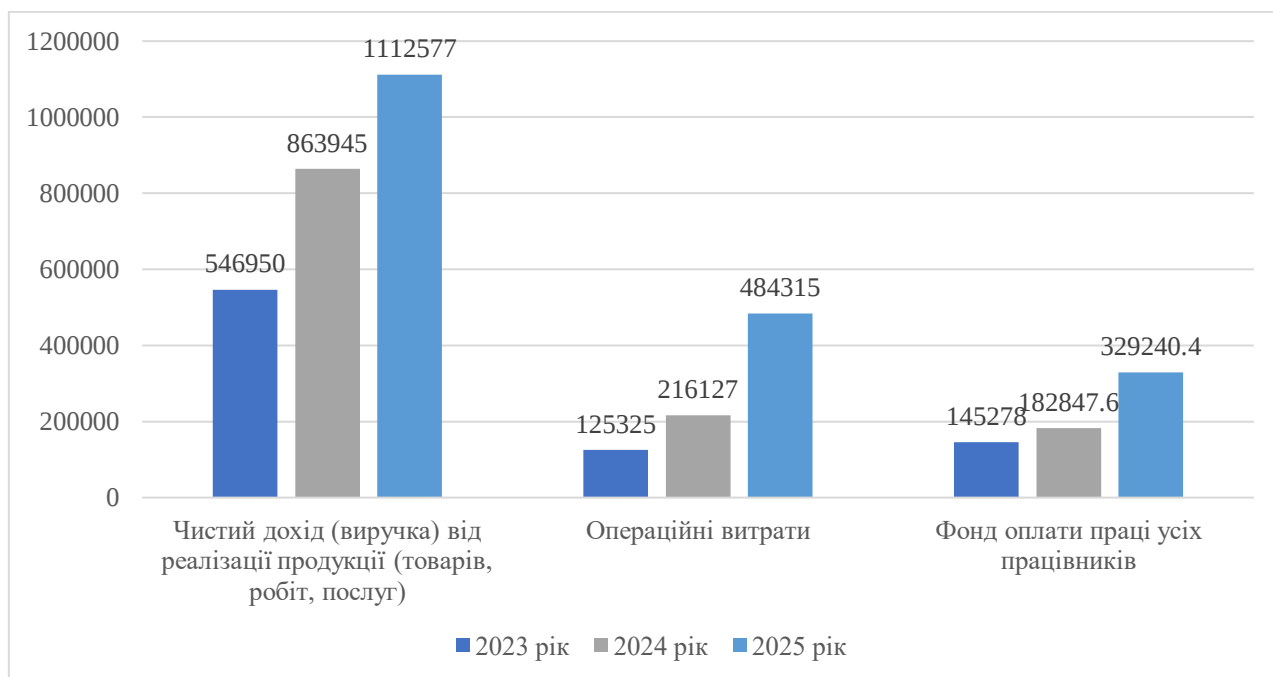


Рисунок 2.4 – Динаміка економічних показників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за 2023-2025 рр. (розроблено автором на основі додатку А)

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2025 році зросла до 27218,9 грн, що на 22,2 % більше порівняно з 2024 роком, тоді як у порівнянні з 2023 роком приріст становив 49,5 %, що свідчить про покращення рівня матеріального забезпечення працівників та підвищення мотивації персоналу. У 2025 році підприємство забезпечило значне зростання доходів та обсягів реалізації послуг, однак розвиток діяльності супроводжувався суттєвим збільшенням операційних витрат і витрат на персонал, так як відбулося активне

розширення діяльності підприємства та потребу в подальшій оптимізації витрат і підвищенні ефективності логістичних процесів.

Фінансові результати ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» у 2025 році суттєво покращилися, порівняно з попередніми роками, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства та стабілізацію його фінансового стану. Валовий фінансовий результат у 2025 році залишався від'ємним і становив -2523 тис. грн, однак порівняно з 2024 роком ситуація значно покращилась. У 2024 році валовий збиток складав -79197 тис. грн, тому його скорочення на 76674 тис. грн свідчить про зменшення витрат або підвищення ефективності формування доходів. У порівнянні з 2023 роком, коли підприємство отримувало валовий прибуток у розмірі 146459 тис. грн, показник залишається нижчим, однак негативна тенденція поступово скорочується.

Особливо позитивною є динаміка прибутку від операційної діяльності. У 2025 році підприємство отримало операційний прибуток у сумі 442329 тис. грн, тоді як у 2023 та 2024 роках спостерігалися значні операційні збитки – відповідно -269174 тис. грн та -290241 тис. грн. Порівняно з 2024 роком показник зріс на 732570 тис. грн, що свідчить про суттєве підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо фінансового результату до оподаткування. У 2025 році підприємство отримало прибуток у розмірі 423594 тис. грн, що на 94,7 % більше порівняно з 2024 роком. У 2023 році підприємство мало збиток у сумі -289028 тис. грн, тому зміна фінансового результату є суттєво позитивною.

Чистий прибуток у 2025 році також становив 423581 тис. грн, що майже вдвічі більше показника 2024 року. У порівнянні з 2023 роком, коли підприємство зазнавало чистого збитку, фінансовий стан компанії значно покращився. Такі результати можуть бути пов'язані зі зростанням обсягів реалізації послуг, покращенням управління витратами та підвищенням ефективності логістичних процесів.

У 2025 році ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» продемонструвало суттєве покращення фінансових результатів, так як підприємство перейшло від збиткової діяльності до отримання значного прибутку, що свідчить про підвищення ефективності управління та зміцнення фінансової стабільності.

У 2025 році показники ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» характеризувалися неоднозначною динамікою. Частина показників свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів (рис. 2.5).

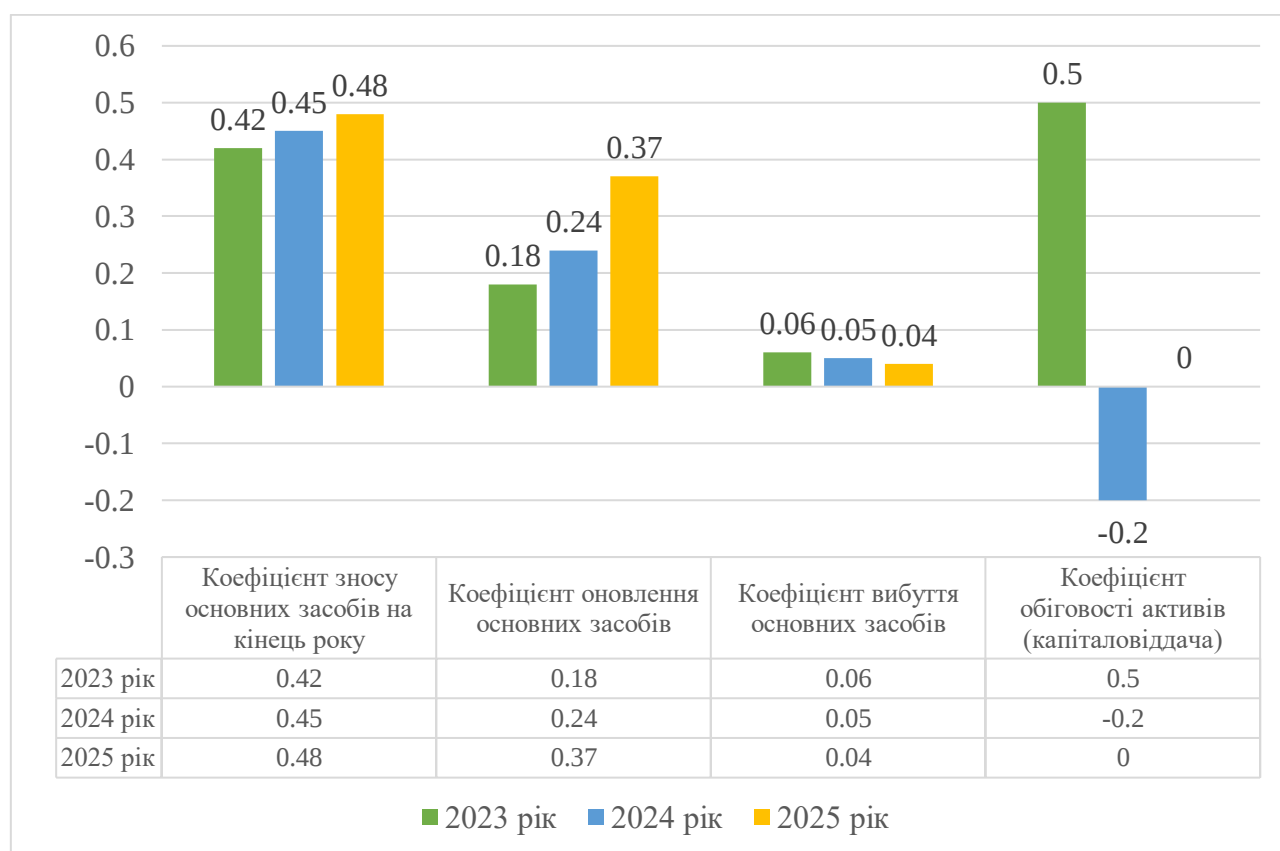


Рисунок 2.5 – Показники ефективності використання ресурсів та витрати ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за 2023-2025 рр. (розроблено автором на основі додатку А)

Продуктивність праці працівників у 2025 році становила 1104 тис. грн на одну особу, тому порівняно з 2024 роком показник знизився на 12,6 %, однак залишився вищим за рівень 2023 року. Зниження продуктивності праці на

підприємстві у 2025 році пояснюється значним збільшенням чисельності персоналу, темпи якого перевищували темпи зростання обсягів реалізації послуг.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2025 році зріс до 0,48, що свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази підприємства, тоді як коефіцієнт оновлення основних засобів також зріс до 0,37, що є найвищим значенням за аналізований період і це вказує на активне оновлення та модернізацію основних засобів підприємства. При цьому всьому, коефіцієнт вибуття основних засобів знизився до 0,04, що свідчить про скорочення темпів вибуття активів та збереження ресурсного потенціалу компанії.

Фондовіддача у 2025 році становила 3,1 грн/грн, що дещо менше порівняно з 2024 роком (3,2 грн/грн). Незначне зниження показника свідчить про те, що темпи зростання основних засобів були вищими за темпи збільшення доходу від реалізації послуг, але показник залишається достатньо високим, що характеризує ефективне використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2025 році зріс до 3,8, що на 18,3 % більше порівняно з 2024 роком, тоді як середній період обороту оборотних засобів скоротився до 93,9 днів, тому можна стверджувати про прискорення оборотності ресурсів та підвищення ефективності управління оборотними активами.

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2025 році зросли до 43,5 коп., що майже вдвічі більше порівняно з 2024 роком. Таке зростання показників пов'язано зі збільшенням витрат на оплату праці, логістику, паливо та розвиток інфраструктури.

У 2025 році підприємство забезпечило покращення окремих показників ефективності використання ресурсів, зокрема оборотності оборотних засобів та оновлення основних фондів. Водночас спостерігалось зростання операційних витрат і зниження продуктивності праці, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління ресурсами та витратами.

У 2025 році показники рентабельності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» суттєво покращилися порівняно з попередніми роками, що свідчить

про підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення результатів використання наявних ресурсів. Рентабельність сукупного капіталу у 2025 році становила 92,4 %, що на 31,4 відсоткових пункти більше порівняно з 2024 роком. У 2023 році показник мав від’ємне значення (-104,4 %), що свідчило про збитковість діяльності та неефективне використання капіталу. Зростання рентабельності у 2025 році обумовлене насамперед отриманням значного чистого прибутку та покращенням фінансових результатів підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за 2023-2025 рр.

| Показники                            | Роки   |        |        | Відхилення        |                  |                   |                  |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
|                                      | 2023   | 2024   | 2025   | третій до першого |                  | третій до другого |                  |
|                                      |        |        |        | абсолютне         | темп приросту, % | абсолютне         | Темп приросту, % |
| Рентабельність сукупного капіталу, % | -104,4 | 61,0   | 92,4   | 196,77            | -188,52          | 31,44             | 51,58            |
| Рентабельність власного капіталу, %  | 41,6   | -29,7  | -101,6 | -143,22           | -344,34          | -71,97            | 242,67           |
| Рентабельність продукції, %          | -214,8 | -134,3 | 91,3   | 306,11            | -142,52          | 225,62            | -168,01          |

**Примітка.** Розроблено автором(додаток А)

Рентабельність власного капіталу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» у 2025 році залишалась від’ємною та становила -101,6 %. Порівняно з 2024 роком показник погіршився на 71,97 відсоткових пункти, але ця ситуація пояснюється тим, що власний капітал підприємства протягом аналізованого періоду мав від’ємне значення, що негативно вплинуло на розрахунок показника. Незважаючи на отримання прибутку у 2025 році, підприємство все ще має проблеми з формуванням достатнього обсягу власних фінансових ресурсів.

Найбільш позитивна динаміка спостерігається щодо рентабельності продукції. У 2025 році показник становив 91,3 %, тоді як у 2023 та 2024 роках підприємство мало від’ємний рівень рентабельності продукції – відповідно - 214,8 % та -134,3 %. Зростання показника у 2025 році свідчить про значне

підвищення ефективності основної діяльності, покращення структури доходів і витрат та зростання прибутковості наданих послуг.

У 2025 році ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» значно покращило показники рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансового стану, але від'ємне значення рентабельності власного капіталу вказує на необхідність зміцнення власної фінансової бази та підвищення фінансової стійкості підприємства.

### 2.3. Оцінка існуючої системи логістичного контролінгу на підприємстві

Система логістичного контролінгу в ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є важливим елементом управління підприємством, оскільки забезпечує координацію, контроль та аналіз логістичних процесів, пов'язаних із наданням поштово-логістичних послуг. Основною метою логістичного контролінгу на підприємстві є підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень.

Функціонування системи логістичного контролінгу спрямоване на забезпечення контролю за процесами транспортування, складування, доставки відправлень, використання ресурсів та рівнем логістичних витрат. Важливу роль у системі контролінгу відіграє аналіз показників ефективності діяльності підприємства, зокрема, швидкості обробки замовлень, продуктивності праці та рентабельності логістичних операцій. На підприємстві логістичний контролінг реалізується через взаємодію керівництва, логістичних підрозділів, фінансово-економічної служби, IT-відділу та служби внутрішнього контролю.

Система логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» має комплексний характер та охоплює планування, моніторинг, аналіз і контроль результатів логістичної діяльності, що надає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, контролювати рівень витрат і підтримувати належну якість логістичних послуг.

Як свідчить проведений аналіз діяльності підприємства, є наявність окремих проблем у системі логістичного контролінгу, зокрема зростання операційних витрат, необхідність підвищення продуктивності праці та вдосконалення управління ресурсами, що загалом обумовлює потребу у подальшому розвитку та вдосконаленні системи логістичного контролінгу підприємства.

Організація контролю логістичних процесів підприємства спрямована на забезпечення ефективного управління доставкою, транспортуванням, складуванням та обробкою відправлень. Система контролю охоплює всі основні етапи логістичного ланцюга та базується на використанні сучасних інформаційних технологій, що дозволяють здійснювати моніторинг операцій у режимі реального часу. На підприємстві контроль логістичних процесів здійснюється через взаємодію логістичних підрозділів, служби контролінгу, фінансово-економічного відділу та ІТ-служби, а особлива увага приділяється контролю термінів доставки, використанню транспортних ресурсів, рівню логістичних витрат та якості обслуговування клієнтів. Важливу роль у системі контролю відіграють автоматизовані інформаційні системи, які забезпечують онлайн-відстеження відправлень, реєстрацію логістичних операцій, оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика забезпечення контролю логістичних процесів у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

| Логістичний процес      | Напрямок контролю                              | Інструменти контролю                    | Відповідальні підрозділи              |
|-------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| Приймання відправлень   | Контроль правильності оформлення та реєстрації | CRM-система, сканування штрихкодів      | Відділення, оператори                 |
| Складування             | Контроль зберігання та переміщення вантажів    | WMS-система, електронний облік          | Складський відділ                     |
| Транспортування         | Контроль маршрутів та термінів доставки        | GPS-моніторинг, логістичні програми     | Транспортний відділ                   |
| Кур'єрська доставка     | Контроль своєчасності вручення                 | Мобільні додатки, онлайн-відстеження    | Кур'єрська служба                     |
| Обслуговування клієнтів | Контроль якості сервісу                        | Call-центр, система зворотного зв'язку  | Відділ роботи з клієнтами             |
| Фінансовий контроль     | Контроль логістичних витрат                    | Фінансова звітність, аналітичні системи | Фінансовий відділ, служба контролінгу |

**Примітка.** Розроблено автором.

Система контролю логістичних процесів у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» має комплексний характер та охоплює всі основні напрями логістичної діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем сприяє підвищенню ефективності управління логістичними операціями, контролю витрат і якості обслуговування клієнтів. Подальше вдосконалення системи контролю є необхідним для підвищення оперативності управлінських рішень та оптимізації логістичних процесів.

Інформаційне забезпечення логістичного контролінгу в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує збір, обробку, передачу та аналіз інформації щодо логістичних процесів. Ефективність логістичного контролінгу значною мірою залежить від якості інформаційних потоків, швидкості обміну даними та рівня автоматизації управлінських процесів. На підприємстві використовуються сучасні цифрові системи для реєстрації, обробки та контролю відправлень у режимі реального часу. Інформаційна система забезпечує онлайн-відстеження вантажів, контроль термінів доставки, облік логістичних операцій та формування аналітичної звітності, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у логістичних процесах та підвищувати якість менеджменту підприємства.

Важливу роль у системі інформаційного забезпечення відіграють CRM-системи, програми GPS-моніторингу транспорту, електронний документообіг та автоматизовані складські системи, а їх використання сприяє покращенню координації між структурними підрозділами підприємства та підвищує ефективність контролю логістичних операцій. У системі інформаційного забезпечення існують окремі проблеми, зокрема значний обсяг інформації, необхідність постійного оновлення програмного забезпечення та потреба у вдосконаленні аналітичних інструментів для прогнозування та планування логістичної діяльності.

Для оцінки ефективності логістичної діяльності та системи контролінгу доцільно проаналізувати основні показники використання ресурсів і витрат підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ефективності логістичної діяльності та контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за 2023-2025 рр.

| Показники                                    | 2023   | 2024   | 2025 | Відхилення 2025 до 2024 р. |
|----------------------------------------------|--------|--------|------|----------------------------|
| Продуктивність праці, тис. грн/особу         | 822    | 1263   | 1104 | -12,6 %                    |
| Фондовіддача, грн/грн                        | 2,2    | 3,2    | 3,1  | -4,9 %                     |
| Коефіцієнт обіговості оборотних засобів      | 2,7    | 3,2    | 3,8  | +18,3 %                    |
| Середній період обороту, дні                 | 131,7  | 111,1  | 93,9 | -15,5 %                    |
| Операційні витрати на 1 грн реалізації, коп. | 22,9   | 25,0   | 43,5 | +74,0 %                    |
| Рентабельність продукції, %                  | -214,8 | -134,3 | 91,3 | +225,6 п.п.                |

**Примітка.** Розроблено автором (додаток А)

Проведений аналіз свідчить, що у 2025 році підприємство покращило окремі показники ефективності логістичної діяльності, зокрема прискорило оборотність оборотних засобів та підвищило рівень рентабельності продукції, що вказує на покращення результативності логістичних процесів і підвищення ефективності системи контролінгу. Також спостерігалось зростання операційних витрат на 1 грн реалізації та зниження продуктивності праці, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами й оптимізації використання трудових ресурсів.

Система управління витратами у логістичних процесах ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» спрямована на контроль і оптимізацію витрат, пов'язаних із транспортуванням, складуванням, доставкою відправлень та обслуговуванням клієнтів. Управління витратами здійснюється через фінансово-економічний відділ та службу контролінгу, які забезпечують аналіз витрат, планування бюджету та контроль ефективності використання ресурсів. У 2025 році на підприємстві спостерігалось суттєве зростання операційних витрат, які становили 484315 тис. грн, що на 124,1% більше порівняно з 2024 роком. Основними причинами такого зростання стали збільшення витрат на оплату

праці, паливно-мастильні матеріали, обслуговування транспортної інфраструктури та розвиток логістичної мережі.

Позитивним аспектом є використання сучасних інформаційних систем для контролю витрат, автоматизації логістичних операцій та моніторингу ефективності використання ресурсів, так як це дозволяє підприємству оперативно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати відповідні управлінські рішення, але аналіз показав, що система управління витратами потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі оптимізації транспортних маршрутів, підвищення продуктивності праці, зниження витратомісткості логістичних процесів та посилення аналітичної функції логістичного контролінгу.

Проведений аналіз системи логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» дозволив виявити низку проблем і недоліків, які негативно впливають на ефективність логістичної діяльності підприємства та потребують подальшого вдосконалення, тож однією з основних проблем є суттєве зростання операційних витрат підприємства. У 2025 році операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції значно збільшилися порівняно з попередніми роками, що свідчить про підвищення витратомісткості логістичних процесів, що пов'язано зі зростанням витрат на паливно-мастильні матеріали, оплату праці, технічне обслуговування транспорту та розвиток логістичної інфраструктури.

Важливим недоліком є також і зниження продуктивності праці у 2025 році порівняно з 2024 роком. Незважаючи на збільшення чисельності персоналу, темпи зростання ефективності праці виявилися недостатніми, що свідчить про потребу в удосконаленні організації праці та підвищенні рівня координації логістичних процесів. Проблемним аспектом залишається і фінансова стійкість підприємства. Від'ємне значення власного капіталу свідчить про залежність підприємства від залучених ресурсів та наявність фінансових ризиків, а це ускладнює можливості довгострокового планування та реалізації інвестиційних проєктів у сфері логістики.

Існуюча система логістичного контролінгу недостатньо орієнтована на стратегічне прогнозування та аналітичну підтримку управлінських рішень. Значний обсяг інформації та складність координації логістичних процесів потребують удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, автоматизації обробки даних і розвитку системи управлінської звітності, тож серед недоліків також можна виділити (рис.2.6):

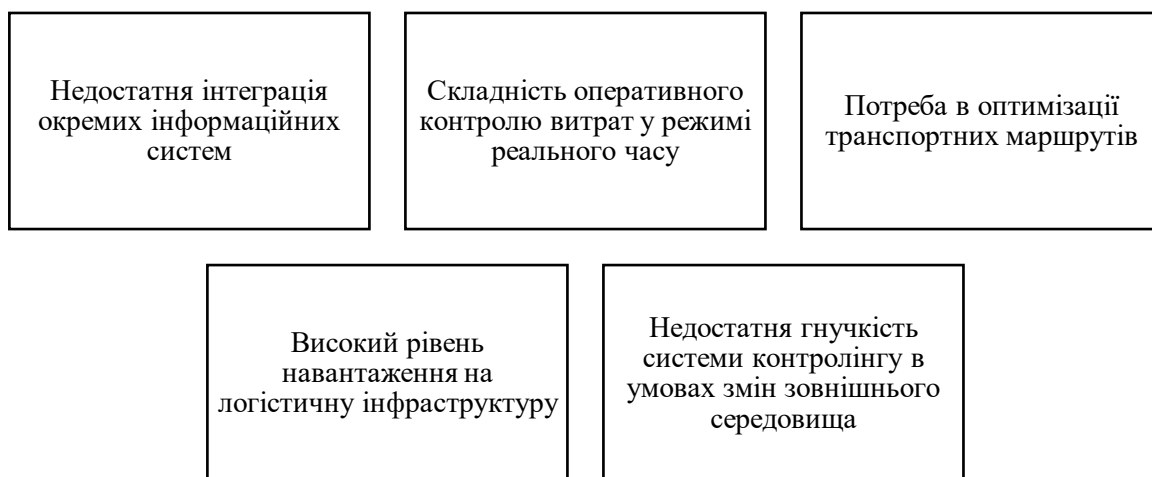


Рисунок 2.6 – Недоліки системи логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

**Примітка.** Авторська розробка.

Існуюча система логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» загалом забезпечує контроль та координацію логістичних процесів, однак має низку проблем, пов'язаних із управлінням витратами, ефективністю використання ресурсів та інформаційним забезпеченням, що і обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи логістичного контролінгу підприємства.

Удосконалення системи логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є важливою передумовою підвищення ефективності управління логістичними процесами, зниження витрат та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку поштово-логістичних послуг. Першочерговим напрямом є підвищення рівня автоматизації логістичного контролінгу шляхом інтеграції інформаційних систем (CRM, WMS, TMS) в

єдину цифрову платформу, так як це дозволить забезпечити безперервний обмін даними між підрозділами, скоротити час обробки інформації та підвищити точність аналітичних розрахунків.

Важливим напрямом є розвиток аналітичної функції контролінгу, зокрема впровадження інструментів прогнозової аналітики (BI-систем), які дозволять не лише фіксувати поточний стан логістичних процесів, а й прогнозувати витрати, попит та рівень завантаженості логістичної інфраструктури. Доцільним є також удосконалення системи управління витратами через впровадження методів процесного контролінгу та ABC-аналізу витрат для чіткішої ідентифікації центрів витрат, оптимізації транспортних маршрутів та зменшення витрат на виконання логістичних операцій.

Окрему увагу слід приділити підвищенню продуктивності праці шляхом автоматизації рутинних операцій, оптимізації чисельності персоналу та впровадження систем мотивації, прив'язаних до результатів логістичної діяльності. Також важливим є вдосконалення системи ключових показників ефективності (KPI), яка має включати показники швидкості доставки, рівня сервісу, витрат на одну операцію та оборотності ресурсів, що дозволить більш точно оцінювати результативність логістичного контролінгу. Необхідно посилити інтеграцію логістичного контролінгу зі стратегічним управлінням підприємством, що забезпечить узгодженість оперативних і довгострокових цілей розвитку компанії. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність логістичного контролінгу, знизити витрати та забезпечити більш гнучке й адаптивне управління логістичними процесами підприємства.

## Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є потужним оператором поштово-логістичного ринку України, що надає широкий спектр послуг у сфері доставки та логістичного обслуговування клієнтів. Підприємство орієнтоване на різні категорії споживачів і активно розвиває власну інфраструктуру, а його організаційна структура має функціональний характер і забезпечує ефективну взаємодію підрозділів, що сприяє оперативному управлінню логістичними процесами. Загалом компанія функціонує як відкрита система, яка адаптується до змін ринку та підтримує стабільний розвиток.

2. Проведений аналіз фінансово-економічних та логістичних показників діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» засвідчив, що у 2025 році підприємство суттєво покращило результати своєї діяльності порівняно з попередніми роками. Спостерігалось зростання обсягів реалізації послуг, прибутку, вартості ресурсів і показників рентабельності. Позитивною тенденцією також стало підвищення ефективності використання оборотних засобів і активне оновлення основних фондів. Збільшення операційних витрат, зниження продуктивності праці та від'ємне значення власного капіталу свідчать про наявність окремих проблем у системі управління ресурсами та фінансовою стійкістю підприємства, що і обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи логістичного контролінгу та оптимізації витрат підприємства.

3. Оцінка існуючої системи логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» показала, що підприємство використовує сучасні інформаційні інструменти для моніторингу та управління логістичними процесами. Система загалом забезпечує контроль основних операцій і підтримує оперативне прийняття управлінських рішень. Виявлено низку проблем, пов'язаних із зростанням витрат, недостатньою продуктивністю праці та обмеженою аналітичною підтримкою стратегічного управління, тож це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи логістичного контролінгу та підвищення її ефективності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

### 3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичного контролінгу на підприємстві

Ефективність логістичного контролінгу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, оскільки інформація є основою для планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень. Проведена нами оцінка існуючої системи логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» показала, що підприємство активно використовує цифрові технології для управління логістичними процесами, але незважаючи на всі переваги, нами було виявлено, що наявна система не повною мірою забезпечує інтегровану аналітичну підтримку управління розвитком підприємства.

У 2025 році підприємство суттєво збільшило масштаби діяльності: чистий дохід зріс до 1112577 тис. грн, а операційні витрати становили 484315 тис. грн. Одночасно операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли з 25,0 коп. у 2024 році до 43,5 коп. у 2025 році, що свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та підвищення оперативності отримання управлінської інформації. На сьогодні окремі дані щодо транспортування, складських операцій, використання ресурсів та фінансових результатів формуються різними підрозділами підприємства, що ускладнює комплексний аналіз логістичних процесів, уповільнює підготовку управлінської звітності та знижує швидкість реагування на відхилення від запланованих показників.

З метою усунення виявлених нами недоліків на досліджуваному підприємстві, ми вважаємо доцільним впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи логістичного контролінгу на базі BI-технологій (Business Intelligence). Запропонована нами система дозволить автоматизувати збір даних

з різних джерел, формувати єдину базу показників діяльності підприємства та забезпечувати керівництво актуальною інформацією в режимі реального часу.

Основні функції запропонованої інтегрованої інформаційно-аналітичної системи логістичного контролінгу на базі ВІ-технологій представлено на рис. 3.1.

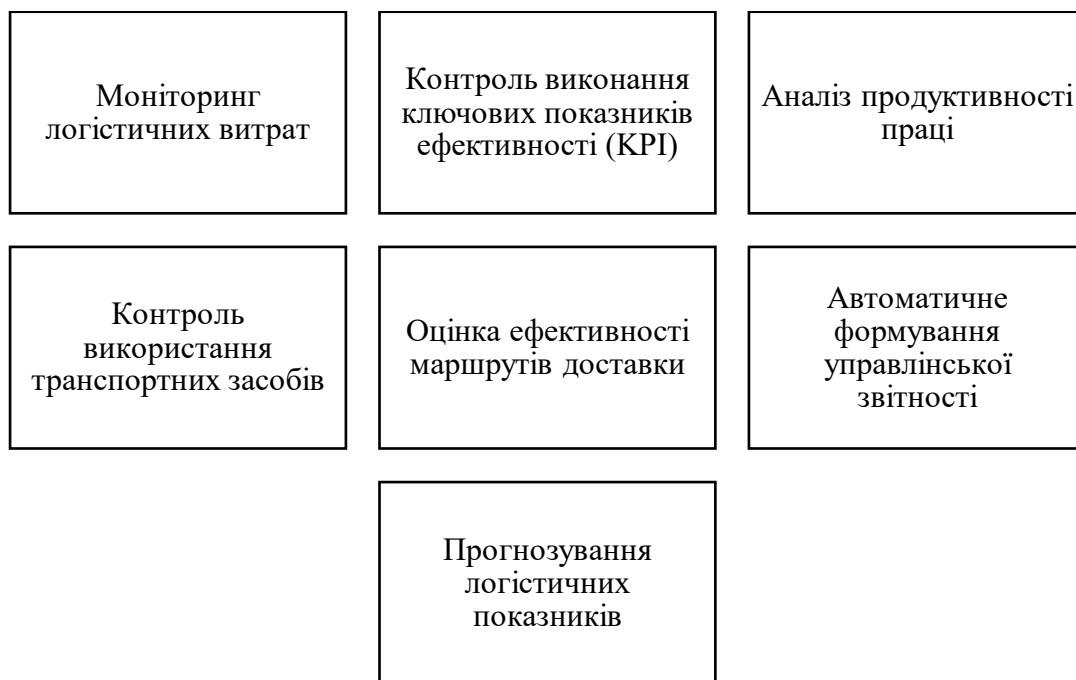


Рисунок 3.1 – Основні функції інтегрованої інформаційно-аналітичної системи логістичного контролінгу на базі ВІ-технологій

**Примітка.** Авторська розробка.

Впровадження такої системи дозволить значно підвищити якість інформаційного забезпечення логістичного контролінгу. При цьому очікується скорочення часу на підготовку аналітичних звітів, покращення контролю витрат та створення умов для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Автоматизація процесів аналізу та контролю має забезпечити підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства та зниження рівня операційних витрат у майбутньому.

Для підвищення ефективності логістичного контролінгу в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» нами пропонується впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи на базі програмного

забезпечення Power BI. Запропоноване рішення буде спрямоване на автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу інформації про логістичну діяльність підприємства, а також на забезпечення керівництва актуальними даними для прийняття управлінських рішень. Необхідність впровадження даної системи полягає у зростанні масштабів діяльності підприємства, збільшенні кількості логістичних операцій та підвищенні потреби в оперативному контролі логістичних витрат. Наявна система формування звітності потребує значних часових витрат на обробку інформації та не забезпечує комплексного аналізу показників діяльності в режимі реального часу.

Суть запропонованого рішення полягає у створенні єдиного інформаційного середовища, яке інтегруватиме дані з бухгалтерської системи, системи управління перевезеннями, складського обліку, GPS-моніторингу транспорту та CRM-системи підприємства. Отримана інформація автоматично оброблятиметься та відображатиметься у вигляді аналітичних панелей (дашбордів). Запропонована система дозволить контролювати такі показники (рис.3.2) :

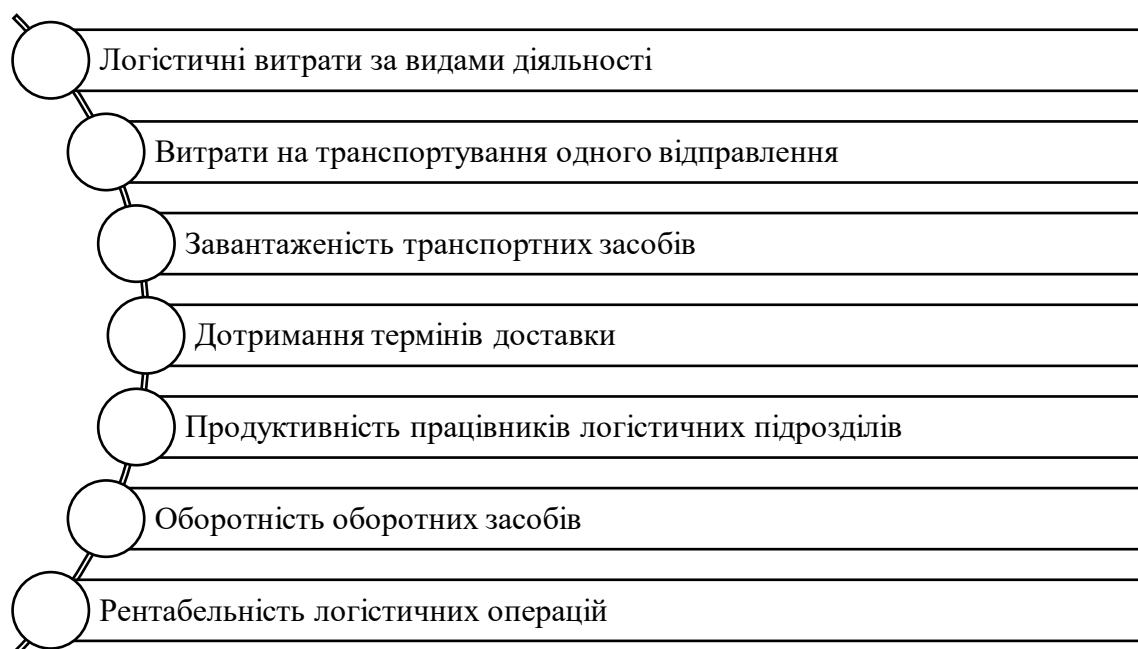


Рисунок – 3.2 Контроль показників в запропонованій програмі

**Примітка.** Авторська розробка.

Використання інтерактивних дашбордів забезпечить можливість оперативного виявлення відхилень від планових показників і швидкого реагування на зміни у логістичних процесах. Автоматизація формування звітності дозволить скоротити трудомісткість обробки даних, зменшити ризик помилок і підвищити якість управлінської інформації. Очікується, що впровадження запропонованої інформаційної системи сприятиме підвищенню прозорості логістичних процесів, посиленню контролю за використанням ресурсів підприємства та створить передумови для зниження логістичних витрат і підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС».

Впровадження Power BI дозволить створити єдиний центр аналітичного управління логістичними процесами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС». Система забезпечуватиме автоматичний збір та обробку даних із різних інформаційних джерел підприємства, що значно підвищить оперативність логістичного контролінгу. Основня функції Power BI у системі логістичного контролінгу підприємства представлено на рис. 3.3.

|                                                                |
|----------------------------------------------------------------|
| Автоматичний збір інформації про логістичні операції           |
| Моніторинг виконання доставки в режимі реального часу          |
| Аналіз витрат на транспортування та складування                |
| Контроль завантаженості транспортних засобів                   |
| Оцінювання продуктивності праці персоналу                      |
| Формування системи ключових показників ефективності (KPI)      |
| Виявлення відхилень від планових показників                    |
| Прогнозування логістичних витрат та обсягів перевезень         |
| Автоматичне формування управлінської звітності для керівництва |

Рисунок – 3.3 Основні функції Power BI у системі логістичного контролінгу підприємства

**Примітка.** Авторська розробка.

Передбачається, що система буде працювати за принципом інтеграції даних з основних функціональних підсистем підприємства. Первинна інформація надходитиме із CRM-системи, системи управління складом, GPS-моніторингу транспорту, бухгалтерської системи та внутрішньої бази даних підприємства. Після автоматичної обробки дані будуть накопичуватися у єдиному сховищі та відображатися у вигляді інтерактивних аналітичних панелей. Нижче розглянемо схему роботи системи логістичного контролінгу на базі Power BI в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» (рис. 3.4):

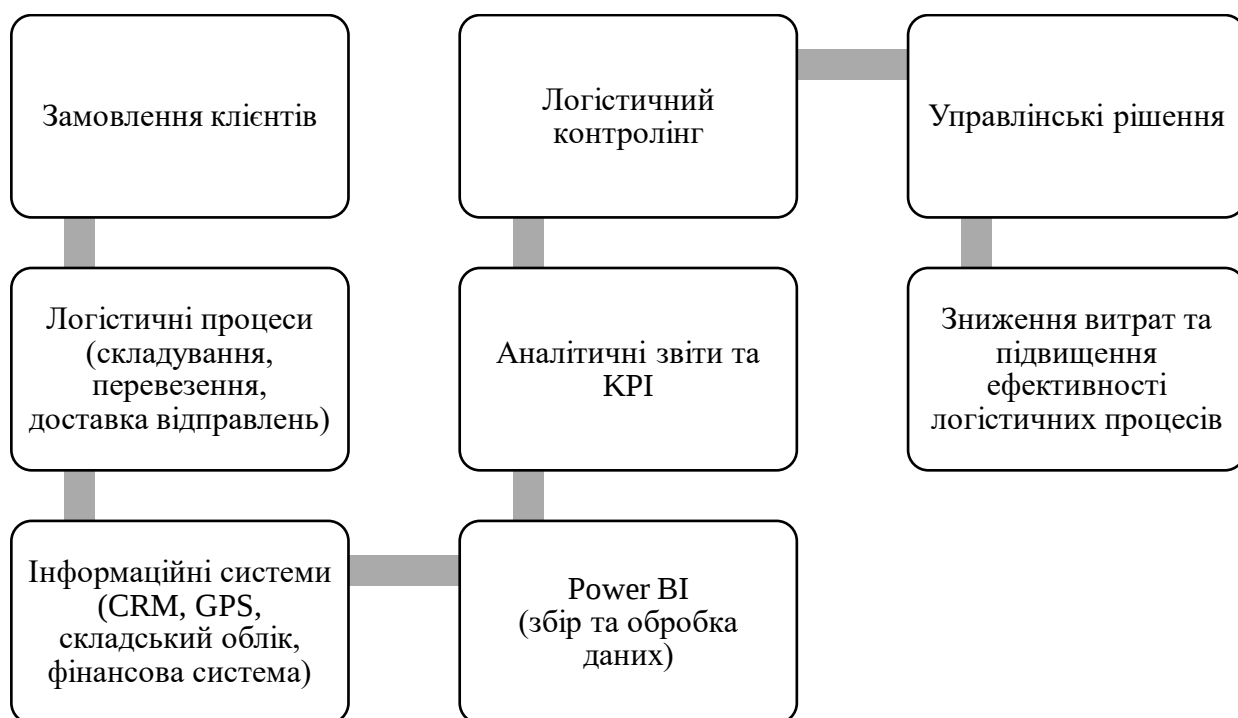


Рисунок 3.4 – Схема функціонування інтегрованої системи логістичного контролінгу на базі Power BI в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

**Примітка.** Авторська розробка.

Запропонована схема демонструє рух інформації у системі логістичного контролінгу підприємства. Завдяки Power BI дані з різних інформаційних систем будуть поєднуватися в єдиному середовищі, що дозволяє нам автоматизувати створення звітів та відстежувати ключові показники логістичної діяльності. Запропоновані зміни не лише спростять роботу менеджерів, а й допоможуть приймати більш обґрунтовані рішення, знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС».

Обґрунтовано доцільність удосконалення функціональних обов'язків працівників відповідальних підрозділів за впровадження та забезпечення інтегрованої системи логістичного контролінгу на базі Power BI в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення функціонального обов'язків працівників відповідальних підрозділів щодо за роботу Power BI

| Відповідальний підрозділ        | Функції в системі Power BI                                                              |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Логістичний відділ              | Внесення та аналіз даних щодо перевезень, маршрутів, доставки відправлень               |
| Відділ логістичного контролінгу | Контроль KPI, аналіз ефективності логістичних процесів, підготовка управлінських звітів |
| Фінансово-економічний відділ    | Контроль логістичних витрат, аналіз фінансових показників                               |
| ІТ-відділ                       | Адміністрування системи, інтеграція баз даних, технічна підтримка                       |
| Керівництво підприємства        | Використання аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень                      |

**Примітка.** Авторська розробка.

Запропонований нами розподіл відповідальності за роботу з Power BI між ключовими підрозділами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»» забезпечить комплексний підхід до управління логістичними процесами, тож така схема дозволить:

- інтегрувати дані про перевезення, витрати та ресурси;
- здійснювати системний контроль KPI та фінансових показників;
- підтримувати технічну стабільність і безперервність роботи системи;
- надавати керівництву своєчасну аналітику для прийняття стратегічних рішень.

Загалом передбачається, що Power BI стане інструментом спільної відповідальності, що поєднує аналітичні, фінансові, технічні та управлінські функції, сприяючи підвищенню ефективності логістичного контролінгу та конкурентоспроможності підприємства.

Принцип роботи Power BI полягає в тому, що система автоматично збирає та обробляє інформацію з основних бізнес-процесів підприємства. Наступним

етапом є те, що у єдину базу даних будуть надходити відомості про замовлення клієнтів, рух відправлень, роботу складів, використання транспорту та логістичні витрати. Далі ці дані завантажуються до Power BI, де перетворюються на інтерактивні аналітичні панелі. Завдяки дашбордам користувачі можуть у режимі реального часу бачити ключові показники: виконання доставки, рівень витрат, завантаженість транспорту, продуктивність працівників, обсяги перевезень тощо, що робить управління прозорим і доступним для всіх рівнів менеджменту.

На основі сформованих звітів служба логістичного контролінгу буде аналізувати відхилення від планових показників, визначати проблеми конкретних ділянок та пропонувати рішення для їх усунення. Керівництво ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» отримає практичний інструмент для оптимізації маршрутів, скорочення витрат, підвищення продуктивності та покращення якості логістичних послуг. Передбачається, що Power BI стане єдиним аналітичним центром логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», який буде забезпечувати своєчасний доступ до достовірної інформації та підвищувати ефективність управління логістичними процесами.

Впровадження інформаційно-аналітичної системи на досліджуваному підприємстві потребує здійснення одноразових та поточних витрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на впровадження Power BI ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

| Стаття витрат                                  | Опис                                             | Сума, тис. грн |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------|
| Ліцензійне програмне забезпечення Power BI Pro | Підписка на 20 користувачів                      | 48,0           |
| Налаштування та інтеграція системи             | Підключення CRM, складської та фінансової систем | 65,0           |
| Розробка дашбордів та KPI-моделей              | Побудова аналітичних панелей                     | 42,0           |
| Навчання персоналу                             | Логістичний відділ, IT-відділ, контролінг        | 18,0           |
| Технічна підтримка (1 рік)                     | Супровід та оновлення системи                    | 27,0           |
| Закупівля/оновлення обладнання (за потреби)    | Робочі станції для аналітики                     | 35,0           |
| Разом                                          |                                                  | 235,0          |

**Примітка.** Авторська розробка.

Інвестиції у впровадження Power BI в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є помірними – 235 тис. грн, але охоплюють усі ключові аспекти: від ліцензій та інтеграції до навчання персоналу й технічної підтримки. Обрана структура витрат свідчить про комплексний підхід: компанія не лише купує програмне забезпечення, а й забезпечує його адаптацію до внутрішніх процесів, створює інструменти для аналітики та готує команду до ефективного використання. Вкладені кошти будуть спрямовані не просто на технологію, а на формування стійкої системи управління даними, яка здатна підвищити прозорість, швидкість прийняття рішень та конкурентоспроможність бізнесу.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок:

скорочення витрат часу на підготовку звітності;

зниження логістичних витрат;

підвищення ефективності використання транспорту;

зменшення операційних витрат.

Приймаємо консервативну оцінку: скорочення операційних витрат на 1,5%. Операційні витрати у 2025 р. = 484 315 тис. грн. Економія:

$$484\,315 \times 1,5\% = 7\,264,7 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Чистий економічний ефект: } 7\,264,7 - 235,0 = 7\,029,7 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Строк окупності: } 235,0 / 7\,264,7 \approx 0,03 \text{ року } (\approx 11 \text{ днів роботи})$$

Проведені нами розрахунки свідчать про те, що впровадження Power BI у систему логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є економічно доцільним. Отримані результати підтверджують високу ефективність запропонованого рішення та його швидку окупність. Використання Power BI дозволить підприємству суттєво підвищити рівень аналітичної підтримки управління, знизити логістичні витрати та покращити оперативність прийняття рішень у системі логістичного контролінгу.

### 3.2. Розробка заходів підвищення ефективності логістичних процесів на підприємстві

Запропоноване у підрозділі 3.1 впровадження системи Power BI створює необхідну інформаційну основу для підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС». Отримання та візуалізація даних самі по собі не забезпечують досягнення економічного ефекту, тому для покращення результатів діяльності підприємства необхідно реалізувати саме комплекс організаційних та управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, скорочення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. Проведений аналіз діяльності підприємства показав, що у 2025 році спостерігалось зростання операційних витрат, зниження продуктивності праці та збільшення навантаження на логістичну систему, тому основні заходи мають бути спрямовані на усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності використання ресурсів. Доцільно запропонувати такі заходи (рис.3.5):



Рисунок 3.5 – Заходи з оптимізації логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

**Примітка.** Авторська розробка.

Використання даних GPS-моніторингу та аналітичних інструментів Power BI дозволить визначати неефективні маршрути, скорочуючи надлишкові пробіги транспортних засобів, та зменшувати витрати на паливо. Підприємство зможе оперативно коригувати маршрути залежно від завантаженості доріг та обсягів відправлень. Для кожного логістичного підрозділу доцільно встановити систему KPI, яка включатиме показники своєчасності доставки, рівня логістичних витрат, продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів для посилення контролю за результатами діяльності та підвищення відповідальності персоналу.

Підприємство володіє значною кількістю транспортних засобів, тому важливим напрямом є підвищення рівня їх завантаження та скорочення простоїв, а для цього доцільно застосовувати аналітичні звіти щодо використання транспорту та планувати перевезення з урахуванням фактичного навантаження. Запровадження регулярного моніторингу витрат за центрами відповідальності дозволить оперативно виявляти відхилення від планових показників та приймати рішення щодо їх оптимізації. Доцільним є також проведення навчання працівників щодо використання цифрових інструментів контролінгу, а також впровадження системи мотивації, пов'язаної з досягненням встановлених KPI.

Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямованими на вирішення основних проблем, виявлених під час оцінки системи логістичного контролінгу ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес», тоді як їх реалізація дозволить підвищити прозорість логістичних процесів і при цьому ще й посилити контроль за витратами.

На нашу думку, одним із ключових напрямів підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» виступає вдосконалення системи контролю логістичних витрат. Необхідність реалізації даного заходу обумовлена результатами аналізу діяльності підприємства, які засвідчили суттєве зростання операційних витрат у 2025 році. Значна частина витрат формується саме в межах логістичних процесів, зокрема під час транспортування, складування, сортування та доставки відправлень.

Для підвищення ефективності контролю пропонується впровадити систему моніторингу логістичних витрат за центрами відповідальності із використанням аналітичних можливостей Power BI, що дозволить забезпечити постійний контроль витрат на кожному етапі логістичного ланцюга та своєчасно виявляти відхилення від планових показників. Основою запропонованого підходу є поділ логістичних витрат на окремі різні категорії та їх закріплення за відповідальними підрозділами підприємства. Правильним та логічним буде виділити витрати на транспортування, паливно-мастильні матеріали, складське обслуговування, оплату праці логістичного персоналу, технічне обслуговування транспортних засобів та адміністративні логістичні витрати.

Використання Power BI дозволить автоматизувати формування звітності щодо структури та динаміки логістичних витрат, а також здійснювати порівняння фактичних показників із плановими значеннями. У результаті керівництво підприємства отримає можливість оперативно виявляти неефективні витрати та приймати рішення щодо їх скорочення. Доцільним також є впровадження системи ключових показників ефективності контролю витрат, серед яких (рис.3.6):

- логістичні витрати на 1 грн реалізованих послуг;
- транспортні витрати на одне відправлення;
- витрати пального на 100 км пробігу;
- витрати на складське обслуговування одного відправлення;
- частка логістичних витрат у загальній структурі операційних витрат.

Запропонований підхід дозволить забезпечити прозорість використання ресурсів підприємства та підвищити ефективність управління витратами. За рахунок своєчасного виявлення відхилень та оптимізації логістичних операцій очікується скорочення логістичних витрат і підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Ще одним напрямом підвищення ефективності логістичних процесів є зростання продуктивності праці персоналу, так як проведений аналіз показав, що у 2025 році продуктивність праці становила 1104 тис. грн на одного працівника,

що на 12,6 % менше порівняно з 2024 роком. Така ситуація свідчить про необхідність удосконалення організації праці, підвищення рівня автоматизації процесів та розвитку професійних компетенцій працівників.

Для підвищення продуктивності праці доцільно реалізувати комплекс заходів, що будуть спрямовані на покращення використання трудових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та посилення мотивації персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграватиме впроваджена система Power BI, яка дозволить здійснювати моніторинг показників ефективності роботи працівників у режимі реального часу.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

| Захід                                                             | Очікуваний результат                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Навчання працівників роботі з цифровими інструментами та Power BI | Підвищення швидкості обробки інформації та якості управлінських рішень |
| Запровадження системи KPI для логістичного персоналу              | Посилення відповідальності за результати роботи                        |
| Автоматизація формування звітності                                | Скорочення часу на підготовку та обробку даних                         |
| Оптимізація розподілу функціональних обов'язків                   | Зменшення дублювання операцій та непродуктивних витрат часу            |
| Впровадження системи матеріального стимулювання                   | Підвищення зацікавленості працівників у досягненні цільових показників |
| Моніторинг продуктивності праці за допомогою Power BI             | Оперативне виявлення відхилень та контроль результатів роботи          |

**Примітка.** Авторська розробка.

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, тоді як їх реалізація дозволить покращити не лише організацію праці, а й підвищити мотивацію персоналу та скоротити втрати робочого часу. Особливе значення має використання Power BI для контролю показників продуктивності праці, що забезпечить оперативний аналіз результатів діяльності працівників і сприятиме впровадженню обґрунтованих управлінських рішень. У результаті очікується зростання продуктивності праці, підвищення якості логістичних послуг та покращення загальної ефективності діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС».

Для впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» необхідно здійснити ряд організаційних та фінансових заходів. Основні витрати будуть пов'язані з навчанням персоналу, розробкою системи КРІ, впровадженням мотиваційної програми та оптимізацією транспортної логістики, тож детальніше розглянемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію заходів підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

| Стаття витрат                                                        | Кількість  | Вартість за одиницю, грн | Загальна сума, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-------------------------|
| Навчання працівників роботі з Power BI та КРІ                        | 30 осіб    | 2 000                    | 60,0                    |
| Розробка системи КРІ та регламентів оцінювання                       | 1 проєкт   | 25 000                   | 25,0                    |
| Впровадження системи матеріального стимулювання персоналу            | 1 програма | 45 000                   | 45,0                    |
| Налаштування аналітичних звітів для моніторингу продуктивності праці | 1 проєкт   | 20 000                   | 20,0                    |
| Оптимізація маршрутів доставки та логістичних процесів               | 1 проєкт   | 35 000                   | 35,0                    |
| Організаційні та адміністративні витрати                             | -          | -                        | 15,0                    |
| Разом                                                                |            | 200,0                    |                         |

**Примітка.** Авторська розробка.

Загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 200,0 тис. грн. Найбільшу частку у загальному обсязі витрат займають витрати на навчання персоналу (30,0%) та впровадження системи матеріального стимулювання (22,5 %), що обумовлено необхідністю підвищення кваліфікації працівників і формування дієвих мотиваційних механізмів. Враховуючи масштаби діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» та обсяг його річного доходу, зазначені витрати є незначними та можуть бути профінансовані за рахунок власних коштів підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу, зниженню логістичних витрат, покращенню використання транспортних ресурсів та підвищенню загальної ефективності логістичних процесів підприємства.

Проведене нами дослідження показало, що підвищення ефективності логістичного контролінгу в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» доцільно здійснювати саме шляхом подальшої цифровізації управлінських процесів з удосконаленням контролю логістичних витрат та підвищенням продуктивності праці персоналу. Впровадження системи Power BI дозволить забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації, покращити якість управлінських рішень і посилити контроль за ключовими показниками логістичної діяльності. Запропоновані заходи будуть активно сприяти не лише оптимізації використання ресурсів підприємства, а й зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку поштово-логістичних послуг.

### Висновки до розділу 3

1. Запропоноване нами впровадження системи Power BI дозволить підвищити якість інформаційного забезпечення логістичного контролінгу, забезпечити оперативний доступ до аналітичних даних та посилити контроль за ключовими показниками діяльності підприємства. Незначний обсяг витрат на реалізацію проєкту порівняно з масштабами діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» свідчить про доцільність його впровадження та наявність потенціалу для підвищення ефективності управління логістичними процесами.

2. Розроблені заходи щодо підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» спрямовані за такими напрямками: вдосконалення управління логістичними процесами, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності праці персоналу. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити використання ресурсів підприємства, підвищити результативність логістичної діяльності та забезпечити більш ефективне функціонування системи логістичного контролінгу. Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів підтверджує їх практичну доцільність та перспективність для підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти організації логістичного контролінгу на прикладі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення. Розв'язання поставлених завдань дало змогу одержати наукові та практичні результати, а також сформулювати такі висновки.

1. Логістичний контролінг є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує інтеграцію планування, аналізу, контролю та координації логістичних процесів. Сутність логістичного контролінгу полягає у формуванні інформаційно-аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення ефективності логістичної діяльності, а значення – в оптимізації витрат, підвищенні прозорості логістичних процесів та забезпеченні своєчасного реагування на відхилення. Основні його функції спрямовані на підтримку ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства.

2. Організація системи логістичного контролінгу ґрунтується на поєднанні базових принципів управління, сучасних інструментів та аналітичних методів, що забезпечують узгоджене функціонування логістичних процесів підприємства. Дотримання принципів системності, гнучкості та інформаційної прозорості дозволяє формувати цілісну систему контролю та підтримки управлінських рішень. Застосування інструментів контролінгу та аналітичних методів сприяє своєчасному виявленню відхилень, оцінці ефективності логістичної діяльності та оптимізації ресурсів. У результаті система логістичного контролінгу виступає дієвим механізмом підвищення ефективності управління підприємством і забезпечення його стабільного розвитку.

3. Оцінювання ефективності логістичного контролінгу є необхідним елементом управління, що дозволяє визначити рівень результативності логістичних процесів і обґрунтувати напрями їх удосконалення. Сучасні методичні підходи щодо оцінювання ефективності логістичного контролінгу

ґрунтуються на поєднанні різних аспектів оцінки (витратних, результативних, процесних і системних), що забезпечує більш повне бачення діяльності підприємства. Використання відповідних комплексу показників та аналітичних методів сприяє виявленню проблемних зон ефективності логістичного контролінгу, підвищенню прозорості управління та оптимізації логістичних рішень, що в загальному підсумку створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

4. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» є сучасним підприємством поштово-логістичної галузі, що здійснює широкий спектр послуг у сфері експрес-доставки, міжнародних перевезень та обслуговування e-commerce. Діяльність компанії характеризується високим рівнем диверсифікації послуг, розгалуженою мережею підрозділів та орієнтацією на різні сегменти споживачів. Організаційна структура підприємства має функціональний характер і забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, а взаємодія між структурними елементами є налагодженою та спрямованою на досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства.

5. Аналіз фінансово-економічних та логістичних показників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» показав, що у 2025 році підприємство забезпечило позитивну динаміку розвитку та покращення більшості основних показників діяльності. Зросли обсяги реалізації послуг, чистий прибуток, вартість активів і рівень рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності функціонування підприємства. Збільшення операційних витрат і наявність від'ємного власного капіталу вказують на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення фінансової стійкості підприємства. Загалом результати аналізу підтверджують доцільність подальшого розвитку системи логістичного контролінгу як важливого інструменту забезпечення ефективності діяльності підприємства.

6. Оцінка існуючої системи логістичного контролінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» показала, що підприємство у 2025 році досягло покращення фінансових результатів, зокрема зростання доходів, прибутковості

та оборотності ресурсів, тож можна зробити висновок про загальне підвищення ефективності логістичної діяльності та часткову результативність функціонування системи контролінгу. Зростання операційних витрат, зниження продуктивності праці та наявність окремих проблем щодо фінансової стійкості вказують на недосконалість існуючої системи управління витратами та потребу її подальшого вдосконалення. Загалом, система логістичного контролінгу виконує свої базові функції, однак потребує посилення аналітичної та оптимізаційної складової.

7. Запропоноване впровадження впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи логістичного контролінгу на базі BI-технологій (Business Intelligence, Power BI) потребує інвестицій у розмірі 235 тис. грн, що становить лише близько 0,02 % від обсягу реалізованих послуг підприємства у 2025 році. Використання даної системи дозволить автоматизувати процеси збору та аналізу інформації, підвищити оперативність контролю логістичних показників і забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень. Очікуване скорочення операційних витрат на 1,5 % забезпечить річний економічний ефект у сумі понад 7,2 млн грн, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу.

8. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», передбачають вдосконалення управління логістичними процесами, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності праці персоналу. На реалізацію заходів з оптимізації логістичних процесів передбачається спрямувати 200,0 тис. грн. Запропоновані рішення дозволять підвищити продуктивність праці персоналу, покращити використання транспортних ресурсів та посилити контроль логістичних витрат. Враховуючи обсяг операційних витрат підприємства у 2025 році на рівні 484,3 млн грн, навіть незначне їх скорочення забезпечить суттєвий фінансовий результат. Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та сприятимуть підвищенню ефективності логістичної діяльності ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н. Д., Пономаренко Н. С. Фінансовий контролінг у логістичній компанії в умовах порушення ланцюгів постачань в часи війни. *Платформа І Новітні інструменти фінансування корпоративного сектору*, 2024. С. 194-197.
2. Бездітко О., Кравчук І., Лавриненко С. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*, 2024, 2 (49). С. 252-257.
3. Боковець В. Управлінські рішення в логістиці: навчальний посібник / В. Боковець, Л. Давидюк. Вінниця : ВНТУ, 2025. 177 с.
4. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025, 1 (111). С. 44-50.
5. Волосний О. В., Потебенько С. В. Логістичний контролінг як комплексна система стратегічних та тактичних цілей підприємства. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства*. С.135-139.
6. Гатило В. П. Логістичний менеджмент сталого розвитку: впровадження ESG-стратегій у логістичні процеси. *Часопис економічних реформ*, 2025, 2. С. 144-153.
7. Далекорей В., Королович О. Controlling of logistics processes at the enterprise. *Економіка та суспільство*, 2024, 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-47> (дата звернення: 11.04.2026)
8. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вестник Херсонского национального технического университета*, 2022, 2 (81). С. 149-153.
9. Єсель Г. В. Логістична стратегія підприємства з екологічнобезпечним використанням земель. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2021, 2: 72. С. 25-29.

10. Завадська О., Терехова І., Меньяйлова Г. Бізнес-планування логістичної діяльності підприємства. *Public Management and Policy*, 2025, 9 (13). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.17> (дата звернення: 20.04.2026)
11. Зеленко О. М. Удосконалення системи управління заготівельною діяльністю на основі логістичної концепції. *Економіка та управління підприємствами*, 2019. С. 70-82.
12. Іваненко Л. М.; Смерічевська С. В., Іваненко В. І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*, 2024, 4. С. 315-325.
13. Іванов Ю. В. Вплив податкових важелів і стимулів на сталий розвиток суб'єктів господарювання в Україні та країнах-членах ЄС. *Управління змінами та інновації*, 2025, 15. С. 79-85.
14. Іванов Ю. В. Необхідність удосконалення логістичних систем. *Організація, від імені якої випущено видання*, матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Луцьк, 3 березня, 2023 р. С. 35-36.
15. Козак Л. С., Гаврилюк Н. М. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного транспортного університету*, 2015, 3. С. 164-173.
16. Комеліна О.В., Болдирєва Л.М. Транспортна логістика: навчально-методичний посібник. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 210 с.
17. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/85.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf) (дата звернення: 26.04.2026).
18. Комеліна О.В., Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навчальний посібник. 1 частина. – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2021. 343 с.

19. Комеліна О.В., Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навчальний посібник. 2 частина. – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2021. 264 с.
20. Комеліна О.В., Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 6 (11). 2017. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/11-2017-ukr> (дата звернення: 26.04.2026).
21. Косар Н., С., Кузьо, Н. Є., Косар О. І. Маркетингова діяльність підприємств на ринку експрес-доставки України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2023, 2: 9. С. 180-187.
22. Кравець О. В. Контроль внутрішніх логістичних витрат на підприємстві. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2024, 76. С. 138-145.
23. Краузе О. І., Синькевич Н. І., Юрик Н. Є. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*, 2024, 86.1. С. 14-24.
24. Кривов'язюк І. Оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій в сфері управління логістикою підприємств. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, 2023, February 3, 2023; Chicago, USA. С. 34-38.
25. Кудрявцева О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2022, 39. С. 115-115.
26. Кунда Н. Т., Огійчук О. В. Аналіз складових експрес-доставки вантажів у міжнародному сполученні. *ВЧЕНІ ЗАПИСКИ*, 2023. Том 34 (73) № 4. С. 243-249.
27. Лега О., Тараненко Я. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2025, 3 (54). С. 154-161.
28. Лихолат С. М., Повалений Т. А. Логістичний менеджмент як інструмент інтегрованої системи. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2024, 42. С. 78-83.

29. Мізіна О. В., et al. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. Ефективна економіка, 2020, 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/70.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf) (дата звернення: 10.04.2026)
30. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2022, 68. С. 20-27.
31. Обруч Г. В., Сотніков Д. В., Костенко В. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024, 87. С. 207-221.
32. Обухович Т. О. Організація виробничих процесів з урахуванням закупівельної логістики на підприємстві. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023, 37. С. 89-95.
33. Панченко В. А. Методичні основи логістичного управління діяльністю підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 2025, 3. С.233-239.
34. Передерій Н. М., Овдієнко О. В. Оцінка індикаторів реалізації концепції логістичного контролінгу в управлінні підприємствами транспортної галузі. The 17th International scientific and practical conference "System analysis and intelligent systems for management"(May 02–05, 2023) Ankara, Turkey. International Science Group. 2023. 482 p. 2023. С. 141-143. URL: <https://surl.li/ilxkip> (дата звернення: 16.04.2026)
35. Пінті А. В. Теоретичні засади формування фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2022, 9-10. С. 81-86.
36. Рубель О. Ф., Романишин В. О. Стратегічне планування фінансових потоків у логістичних системах. *Актуальні питання економічних наук*, 2026, 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18125272> (дата звернення: 10.04.2026)
37. Савицька О. М., Марчук С. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"*, 2017, 2. С. 324-334.

38. Савицька, О.; Калініченко, К. Концепція бенчмаркінгу-можливість удосконалення управління, логістики та контролінгу на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2020. С. 222-223.
39. Сазонова С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, 15. С. 201-208.
40. Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2024, 336.6. С. 56-61.
41. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2022, 1.3. С. 101-114.
42. Шевчук О. В., Гармаш О. М. Аналіз процесів організації логістичного контролінгу на підприємстві. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес*, 2023. С. 177-180.
43. Якимишин Л. Я. Інтеграція контролінгу та логістики на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2016, 15. С. 192-197.
44. Яременко О. Ф. Ефективність управлінських рішень в логістиці. Тези доповідей V Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «*Actual problems of modern science, technologies development and management*», 2024. С. 119-126.
45. Behúnová A., Knapčáková L., Behún M. Logistics of controlling implementation in conditions of manufacturing enterprise. *Acta logistica*, 2020, 7.1. P. 23-29.
46. Cherchata A., et al. Innovations in logistics management as a direction for improving the logistics activities of enterprises. *Management Systems in Production Engineering*, 2022, 30 (1). P. 9-17.
47. Chowdhury R., Sultana R. The Role Of ERP-Integrated Decision Support Systems In Enhancing Efficiency And Coordination In Healthcare Logistics: A

Quantitative Study. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research*, 2023, 4.4. P. 265-285.

48. Jahanbakhsh J. N., Amini M. Evaluating the effect of supply chain management practice on implementation of halal agroindustry and competitive advantage for small and medium enterprises. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 2023, 15.2023: 8997-9008. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4348136](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4348136) (дата звернення: 16.04.2026)

49. Kadhubek M., et al. Intelligent transportation system applications and logistics resources for logistics customer service in road freight transport enterprises. *Energies*, 2022, 15.13: 4668. URL: <https://doi.org/10.3390/en15134668> (дата звернення: 16.04.2026)

50. Komelina O., Chaikina A., Batiuta M., Sydorenko Y. Modern aspects of enterprise business process management. *Economics and region*. 2018. №4. P. 53-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2018\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2018_4_10) (дата звернення: 25.04.2026)

51. Komelina, O.V., Samoilyk, Iu.V. Boldyrieva, L.M., Krapkina, V.V. (2020). The management of organizational processes of the transport us in construction / Vol. 73. Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. 978-3-030-42938-6, 490505\_1\_En (Chapter 54)

52. Komelina, O. Krainiev, V. Assessment of the business environment of Ukraine and strategic tasks of enterprise management in martial law. *Economic and region*. 2022 № 1 (84). P. 59-65. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2545](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2545) (дата звернення: 25.04.2026)

53. Meest Group. Фінансова звітність та аудиторський висновок про її підтвердження. URL: <https://ua.meest.com/finansova-zvitnist> (дата звернення: 20.05.2026)

54. Pfohl Hans-Christian. Logistics Controlling. In: *Logistics Management: Conception and Functions*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2023. P. 169-251.

55. Winkelhaus S., Grosse E. H. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International journal of production research*, 2020, 58.1. P. 18-43.

# ДОДАТКИ