

Список використаних джерел:

1. Комеліна О., Корунський В. Цифрові технології та інструменти в проектному управлінні організаційною стійкістю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 6 (57). С.849 – 855. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-117>.
2. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 25. С.54-58. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>
3. Джур О. Є., Жура С. В., Павлів І. В. Стратегії виходу українського бізнесу на нові зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.133>.

Писарєва Д. Д., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА:
СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, що характеризується розривом ланцюгів постачання, волатильністю попиту та стрімкою цифровізацією, традиційні функціональні моделі управління логістикою втрачають свою ефективність. Головною проблемою залишається «силосне» управління, де окремі підрозділи (закупівля, склад, транспорт) оптимізують власні показники, часто на шкоду загальній ефективності системи. Впровадження процесного підходу дозволяє розглядати логістику як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача. Це забезпечує наскрізну прозорість матеріальних та інформаційних потоків, дозволяє мінімізувати часові та фінансові втрати на стиках функцій і підвищує загальну адаптивність підприємства. У контексті післявоєнного відновлення України та інтеграції в європейські логістичні хаби, перехід до процесного управління стає безальтернативним шляхом до міжнародної конкурентоспроможності.

Фундаментальні засади процесного закладені у працях М. Хаммера, Дж. Чампі та Т. Давенпорта. Питання інтеграції процесного підходу в логістику досліджували такі зарубіжні вчені, як М. Крістофер (логістика ланцюгів вартості) та Д. Ламберт. Серед провідних вітчизняних фахівців вагомий внесок

у розвиток логістичного управління та стратегічного менеджменту зробили Т. В. Гринько (дослідження інноваційного розвитку та організаційної трансформації), М. Окунев та інші. Проте, попри значну кількість теоретичних напрацювань, механізми практичної адаптації моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference) та використання технологій штучного інтелекту для моніторингу логістичних процесів потребують додаткового аналізу в контексті специфіки українського ринку [1].

Удосконалення логістичної системи підприємства на сучасному етапі вимагає фундаментального переосмислення управлінської парадигми – переходу від традиційної функціональної моделі до наскрізного процесного підходу. За функціонального підходу головною ціллю є виконання окремих операцій у межах конкретного підрозділу, що часто призводить до конфлікту інтересів: наприклад, прагнення відділу закупівель мінімізувати ціну сировини може спричинити зростання логістичних витрат на транспорт або зберігання [2].

Процесне управління докорінно змінює вектор фокусування: замість внутрішньої ієрархії та вертикального підпорядкування, увага менеджменту зосереджується на наскрізному потоці створення цінності (End-to-End). У цій моделі логістика розглядається як єдиний горизонтальний процес, що проходить крізь усі відділи – від першого контакту з постачальником до отримання товару кінцевим споживачем. Відповідно змінюється і система оцінювання: замість локальних КРІ підрозділів (наприклад, вартості утримання складу), впроваджуються загальні наскрізні показники, такі як загальний час виконання замовлення та сукупні логістичні витрати на одиницю продукції. Це забезпечує синергію всіх ланок та усуває інформаційні бар'єри («силоси»).

Одним із найбільш ефективних методологічних інструментів удосконалення процесів є референтна модель операцій у ланцюгах постачання – SCOR (Supply Chain Operations Reference). Вона надає стандартизований опис логістичних операцій на п'яти базових рівнях: планування, закупівля, виробництво, доставка та повернення. Трансформація логістичної системи нерозривно пов'язана з дифузією інтелектуальних технологій, які виступають «нейблерами» процесного підходу:

1. Real-time Visibility: використання IoT-датчиків забезпечує повну прозорість процесів транспортування, дозволяючи в реальному часі коригувати маршрути.

2. Process Mining: технології штучного інтелекту аналізують фактичні цифрові сліди в ERP-системах, автоматично виявляючи «вузькі місця» та відхилення від ідеальної моделі процесу.

3. Smart Warehousing: автоматизація складських процесів на основі інтелектуальних алгоритмів мінімізує вплив людського фактора та прискорює оборотність запасів [3].

Практична реалізація вдосконалення логістичної системи має відбуватися за чітким алгоритмом. Спочатку здійснюється ідентифікація всіх ключових процесів та їх опис у стані «як є» (As Is). Наступним етапом є виявлення розривів та неефективних зон, після чого формується цільова модель «як має бути» (To Be). Кінцевим етапом є впровадження нових регламентів та постійний моніторинг результатів через систему наскрізних KPI, що дозволяє підприємству постійно адаптуватися до ринкових змін.

Впровадження процесного підходу є стратегічним інструментом подолання функціональної роз'єднаності підприємства та підвищення його адаптивності. Перехід до управління наскрізними потоками, посилений використанням моделі SCOR та інтелектуальних систем аналітики, дозволяє не лише скоротити логістичні витрати, а й суттєво підвищити рівень клієнтського сервісу.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. Є. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
2. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. Київ: Наш Формат, 2021. 288 с.
3. Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model. Revision 12.0. ASCM. 2020. URL: <https://www.ascm.org/scor/>.