

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Чернецький Архип Вікторович

Кваліфікаційна робота

На тему: «Планування логістичної стратегії підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



А.В. Чернецький

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов Сергій Антонович,

кандидат технічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних основ, методичних підходів та практичного застосування стратегічного планування логістики в діяльності освітніх установ. З огляду на зростаючу роль логістики у забезпеченні безперервного функціонування підприємств, тема дослідження є надзвичайно актуальною. У сучасних умовах нестабільності, обмеженого фінансування та цифрових трансформацій, освітні заклади мають потребу в чіткій, системній логістиці, що базується на сучасних принципах управління.

У роботі розглянуто сутність та зміст логістичної стратегії як інструменту довгострокового управління ресурсами. Описано типологію стратегій (lean, agile, green, digital), а також принципи їх вибору залежно від специфіки підприємства. Детально проаналізовано етапи планування логістичної стратегії, зокрема діагностику середовища, постановку цілей, вибір оптимальної моделі, впровадження та контроль виконання. Особлива увага приділена інструментам стратегічного аналізу, які було використано в роботі: SWOT, PEST, ABC/XYZ-аналіз, KPI тощо.

Метою дослідження є розробка логістичної стратегії для Інституту управління природними ресурсами м. Коломия — структурного підрозділу Університету «КРОК». Інститут поєднує навчальну, адміністративну та господарську діяльність, що зумовлює складність логістичних процесів. Проведено комплексний аналіз логістичної системи установи, виявлено основні проблеми: ручний облік, неуніфікований документообіг, відсутність централізованої системи управління та автоматизації процесів. На основі результатів аналізу запропоновано комплекс практичних заходів: впровадження цифрових інструментів (Google Forms, Airtable), створення внутрішніх регламентів, стандартизація документів і навчання персоналу.

Реалізація розробленої стратегії сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності логістичної діяльності установи, зменшенню втрат ресурсів і часу, покращенню внутрішньої координації.

Кваліфікаційна робота складається з 47 сторінок, містить 6 таблиць, 4 рисунки, 31 бібліографічне джерело та 2 додатки.

Ключові слова: логістика, стратегія, управління, цифровізація, планування, освітня установа, логістичний аналіз, оптимізація процесів.

ANNOTATION

This qualification paper is devoted to the study of theoretical foundations, methodological approaches, and practical implementation of strategic logistics planning in the activities of educational institutions. Given the growing role of logistics in ensuring the smooth functioning of organizations, the topic of the study is highly relevant. Under modern conditions of instability, limited funding, and digital transformation, educational institutions require a clear and systematic logistics system based on up-to-date management principles.

The paper explores the essence and content of a logistics strategy as a long-term tool for resource management. It presents a typology of strategies (lean, agile, green, digital) and the principles for selecting the appropriate model based on the specifics of the organization. The stages of strategic logistics planning are examined in detail, including environmental analysis, goal setting, strategy selection, implementation, and performance control. Special attention is paid to strategic analysis tools applied in the study: SWOT, PEST, ABC/XYZ analysis, and key performance indicators (KPIs).

The purpose of the study is to develop a logistics strategy for the Institute of Natural Resource Management in Kolomyia — a structural unit of the KROK University. The Institute combines educational, administrative, and operational functions, which creates complexity in its logistics processes. A comprehensive analysis of the institution's logistics system was carried out, revealing key issues such as manual accounting, non-standardized documentation, lack of centralized management, and absence of automation. Based on these findings, a set of practical solutions is proposed, including the use of digital tools (Google Forms, Airtable), the introduction of internal regulations, document standardization, and staff training.

Implementation of the proposed strategy will improve the efficiency, transparency, and adaptability of the institution's logistics, reduce resource and time losses, and enhance internal coordination.

The qualification paper consists of 47 pages, includes 6 tables, 4 figures, 31 references, and 2 appendices.

Keywords: logistics, strategy, management, digitalization, planning, educational institution, logistics analysis, process optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення логістичної стратегії в системі управління підприємством.....	9
1.2. Види логістичних стратегій та критерії їх вибору.....	12
1.3. Методологічні підходи до планування логістичної стратегії.....	17
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Оцінка поточної логістичної системи та її ефективності.....	25
2.3. Визначення проблем і резервів удосконалення логістики.....	31
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	
3.1. Формування стратегічних цілей і завдань логістики підприємства.....	37
3.2. Розробка комплексу заходів із впровадження логістичної стратегії.....	42
3.3. Економічне обґрунтування ефективності обраної стратегії.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим значенням логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Раціональне управління логістичними процесами сприяє зниженню витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів та ефективному використанню ресурсів. У сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції планування логістичної стратегії є важливою передумовою успішної діяльності підприємства, зокрема такого, як Інститут управління природними ресурсами м. Коломия (КРОК).

Об'єктом дослідження є логістична система Інституту управління природними ресурсами м. Коломия (КРОК).

Предметом дослідження є процес планування логістичної стратегії у межах функціонування підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка логістичної стратегії для Інституту управління природними ресурсами м. Коломия (КРОК) з урахуванням сучасних тенденцій та умов діяльності.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади логістичної стратегії та процесу її планування;
- провести аналіз логістичних процесів на підприємстві;
- визначити проблеми та резерви удосконалення логістичної діяльності;
- сформулювати пропозиції щодо логістичної стратегії та оцінити її ефективність.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі логістики, статистичні дані, внутрішні документи підприємства, а також аналітичні матеріали та нормативно-правові акти України.

Практична значущість результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів для покращення логістичної діяльності Інституту управління природними ресурсами м. Коломия (КРОК).

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення логістичної стратегії в системі управління підприємством

Логістична стратегія – це довгостроковий план розвитку та функціонування логістичної системи підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації. Вона забезпечує інтеграцію логістичних процесів у загальну стратегію підприємства, з урахуванням специфіки його діяльності, ресурсів, ринкових умов та потреб споживачів.

Ефективна логістична стратегія дає змогу підприємству зменшити витрати, оптимізувати запаси, забезпечити своєчасне постачання ресурсів та підвищити рівень обслуговування клієнтів [1]. Вона виступає основою прийняття тактичних і оперативних логістичних рішень та визначає орієнтири для розвитку логістичної інфраструктури.

Формування логістичної стратегії передбачає визначення місії логістичної діяльності, постановку стратегічних цілей, вибір інструментів та ресурсів для їх досягнення. Успішна стратегія узгоджується з корпоративною стратегією підприємства і базується на системному підході до управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками.

Серед основних принципів побудови логістичної стратегії можна виокремити:

- Комплексність — врахування всіх етапів логістичного ланцюга;
- Координація — забезпечення узгодженості між підрозділами підприємства;
- Оптимізація витрат — досягнення максимальної ефективності з мінімальними витратами;

- Адаптивність — здатність реагувати на зміни ринкового середовища;
- Клієнтоорієнтованість — орієнтація на потреби кінцевого споживача.

У логістичній стратегії важливо враховувати макроекономічні фактори, галузеві тенденції, розвиток інформаційних технологій, екологічні обмеження та політику державного регулювання. Наприклад, у період воєнного стану та перебудови економіки в Україні значно зростає актуальність побудови стійких, гнучких логістичних систем, здатних швидко відновлюватися та адаптуватися до викликів середовища [2].

Логістична стратегія також визначає ключові показники ефективності (КПІ), за якими оцінюється успішність логістичної діяльності, зокрема:

- середній час доставки;
- рівень точності постачання;
- оборотність запасів;
- **частка логістичних витрат у собівартості продукції.**

Таким чином, логістична стратегія є важливим інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє забезпечити синергію між окремими функціональними підсистемами підприємства та сформувати конкурентні переваги на ринку.

Історично поняття логістики виникло ще в давні часи — як система постачання армій під час військових кампаній. Проте як наукова дисципліна логістика почала формуватись лише у ХХ столітті, спочатку в США, а згодом у Європі. З 1960-х років логістика почала активно розвиватися в рамках військово-промислових комплексів, а в 1970–80-х — була інтегрована у бізнес-практики великих корпорацій. Саме в цей період почали формуватися логістичні стратегії як частина загальної стратегії підприємства [21].

У 1990-х роках спостерігається активний розвиток концепції Supply Chain Management (SCM), яка стала логічним продовженням еволюції логістики. Замість ізольованого управління закупівлями, транспортом чи складом почалося

формування єдиних стратегічних ланцюгів постачання, що охоплюють виробника, посередників і кінцевого споживача. У цьому контексті логістична стратегія почала розглядатися як стратегічна модель управління потоком цінності.

На сучасному етапі логістичні стратегії розвиваються у кількох ключових напрямках:

- Lean-logistics — стратегія, що базується на усуненні втрат і оптимізації потоків;
- Just-in-Time (JIT) — система, за якої ресурси надходять точно в потрібний момент, без надлишків запасів;
- Agile logistics — гнучка логістика, орієнтована на змінний попит і високу адаптивність;
- Green logistics — екологічно відповідальна стратегія, яка мінімізує вплив на навколишнє середовище;
- Digital logistics — сучасні IT-рішення, автоматизація, використання IoT, AI та аналітики в логістиці [22].

Важливим є те, що логістична стратегія повинна бути не просто технічним документом, а органічною складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Вона має враховувати місію, бачення, стратегічні цілі компанії, корпоративну культуру, а також специфіку галузі, в якій працює організація. Наприклад, у виробничій компанії основним акцентом логістичної стратегії буде управління постачанням сировини та управління запасами, тоді як у сфері освіти — підтримка навчального процесу, цифрова інфраструктура та сервісне обслуговування [23].

Таким чином, розвиток логістичних стратегій є результатом довготривалого процесу еволюції управління потоками ресурсів, у якому інтегрувались новітні підходи, технології та філософія клієнтоорієнтованості.

Сьогодні успішна організація не може ефективно функціонувати без стратегічного бачення у сфері логістики.

1.2. Види логістичних стратегій та критерії їх вибору

Логістичні стратегії класифікуються за різними критеріями — залежно від об'єкта управління, рівня централізації, географії діяльності, часових горизонтів, функціональних пріоритетів тощо. Вибір стратегії залежить від цілей підприємства, ресурсних можливостей, галузевої специфіки та зовнішнього середовища [3].

Основні види логістичних стратегій:

1. Стратегія мінімізації витрат — орієнтована на зменшення логістичних витрат шляхом оптимізації маршрутів, зниження запасів, централізації складів.
2. Стратегія обслуговування клієнтів — пріоритетом є рівень сервісу, швидкість і точність доставки, навіть за умови підвищених витрат.
3. Стратегія гнучкості — дозволяє оперативно адаптуватися до змін попиту, нестабільного постачання чи ринкових умов.
4. Стратегія інтеграції — спрямована на об'єднання логістичних функцій у єдину систему, зокрема із залученням постачальників та споживачів (концепція SCM – supply chain management).
5. Інноваційна стратегія — фокусується на впровадженні нових ІТ-рішень, автоматизації, логістичній аналітиці, інтернету речей тощо.
6. Зелена (екологічна) стратегія — передбачає мінімізацію негативного впливу логістичних операцій на довкілля (економія пального, скорочення викидів, оптимальні упаковки тощо).

Критерії вибору логістичної стратегії:

- Мета підприємства (максимізація прибутку, розширення ринку, зниження ризиків);
- Тип товару/послуги (швидкопсувні, об'ємні, небезпечні тощо);
- Ступінь конкуренції на ринку;
- Рівень доступності ресурсів та інфраструктури;
- Технологічна база підприємства;
- Глобалізація/локальність операцій;
- Регуляторні обмеження.

В умовах постійних змін і невизначеності, підприємства часто використовують гібридні логістичні стратегії, що поєднують елементи кількох підходів. Наприклад, стратегія гнучкості може бути об'єднана зі стратегією сервісної орієнтації, якщо компанія працює в умовах змінного попиту.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації логістика перестає бути лише інструментом підтримки бізнесу, а стає стратегічним активом підприємства. Успішні компанії формують логістичну стратегію не після формування загальної бізнес-стратегії, а паралельно з нею, адже логістика визначає можливість реалізації ціннісної пропозиції клієнту.

Різні сектори економіки обирають різні логістичні стратегії залежно від типу продукту, стабільності попиту, географічного охоплення, рівня конкуренції. У літературі виділяють не лише функціональні типи стратегій, а й галузеві моделі, які сформувалися в результаті практичного досвіду компаній.

Логістична стратегія у виробництві

Виробничі підприємства найчастіше обирають стратегії ефективності — наприклад, “Just in Time” або “Lean logistics”, що дозволяють зменшити рівень запасів, уникнути перевиробництва та знизити витрати. Toyota стала символом цієї моделі, впровадивши логістичну концепцію Kanban, яка базується на тісній координації виробництва і поставок.

У роздрібній торгівлі

У ритейлі переважають стратегії орієнтації на клієнта — швидке поповнення запасів, багатоканальна доставка, прозорий ланцюг постачання. Компанія *Zara* використовує так звану “responsive supply chain” — систему, яка дозволяє оновлювати колекції в магазинах кожні 2–3 тижні, швидко реагуючи на тренди. Для цього компанія має власні склади, авіатранспорт і централізоване управління логістикою в Іспанії.

У сфері освіти - Освітні заклади частіше використовують гнучкі (agile) логістичні стратегії, оскільки вони залежать від сезонних коливань (набір, сесія, канікули), державного регулювання та фінансування. У таких установах важливо своєчасно оновлювати ресурси, координувати адміністративно-господарські процеси, обслуговування інфраструктури, підтримку ІТ, але з обмеженим бюджетом. Це вимагає оптимізації на кожному етапі, залучення цифрових інструментів, а також формування власної логістичної політики, хоч і в простій формі [21].

У медичних закладах - Медична логістика відзначається найвищим рівнем відповідальності. Тут застосовується стратегія “zero failure” — принцип нульових збоїв. Поставки медикаментів, перев’язувальних матеріалів, техніки мають бути безперебійними. Важливо не тільки обирати постачальників, а й створювати резерви, прогнозувати споживання на основі захворюваності, проводити аудит якості поставок.

Критерії вибору логістичної стратегії: сучасний погляд

Сучасні підприємства при виборі логістичної стратегії враховують:

- Динаміку попиту (стабільний чи змінний);
- Складність ланцюга постачання (локальний чи глобальний);
- Технологічну базу (чи дозволяє ІТ-інфраструктура реалізовувати стратегію);
- Чутливість клієнта до сервісу (час доставки, якість, прозорість);

- Фінансову стійкість (чи є ресурс для інвестицій у логістику);
- Регуляторні обмеження (наприклад, у сфері охорони здоров'я або освіти);
- Ціннісні орієнтири компанії (екологічність, інноваційність, соціальна відповідальність).

Вибір логістичної стратегії має ґрунтуватися на стратегічному аналізі середовища, оцінці власного потенціалу та виявленні ключових конкурентних переваг підприємства [4].

Таблиця 1.1

Основні види логістичних стратегій та їх характеристика

№	Вид логістичної стратегії	Основна характеристика
1	Мінімізація витрат	Спрямована на зниження логістичних витрат через оптимізацію процесів.
2	Орієнтація на сервіс	Пріоритет на високий рівень обслуговування клієнтів.
3	Гнучкість	Здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
4	Інтеграція (SCM)	Об'єднання всіх учасників ланцюга постачання в єдину систему.
5	Інноваційна стратегія	Впровадження новітніх технологій та інновацій у логістиці.
6	Екологічна (зелена) стратегія	Орієнтація на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Джерело: створено автором.

Практика засвідчує, що вибір логістичної стратегії залежить не лише від внутрішніх особливостей підприємства, а й від специфіки його логістичних завдань, структури ринку та очікувань споживачів. Наприклад, виробничі компанії з масовим виробництвом, як правило, обирають стратегію мінімізації витрат, тоді як роздрібні торговельні мережі часто орієнтуються на сервісну стратегію, де ключовим є швидке та безперебійне постачання товару кінцевому споживачеві [5].

Гнучка стратегія є актуальною для підприємств, що працюють у динамічних умовах ринку або в кризових ситуаціях, зокрема, у періоди

порушення ланцюгів постачання через війсьні дії, пандемії тощо. Водночас інтеграційна стратегія є пріоритетною для компаній, що прагнуть побудувати синхронізовані ланцюги постачання з постачальниками та дистриб'юторами.

Інноваційна логістична стратегія має особливе значення у високотехнологічних галузях, де ефективне використання цифрових технологій (Big Data, IoT, RFID, GPS-навігація) може стати джерелом конкурентної переваги.

Екологічні (зелені) стратегії набувають все більшого поширення у світовій практиці — особливо серед європейських компаній, де зростає тиск з боку законодавства, інвесторів та споживачів щодо сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Таким чином, підприємству доцільно враховувати комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, адаптуючи логістичну стратегію під свою бізнес-модель, цілі та ресурси. Найефективнішою в сучасних умовах вважається комбінована стратегія, яка інтегрує сильні сторони кількох підходів.

Залежно від функціонального фокусу, логістичні стратегії також поділяються на:

- Закупівельні стратегії — орієнтовані на вибір постачальників, формування запасів, умови доставки та наявність альтернативних джерел постачання.
- Складські стратегії — визначають політику зберігання: централізовані чи децентралізовані склади, типи систем обліку та управління.
- Транспортні стратегії — пов'язані з вибором видів транспорту, маршрутизацією, логістичними посередниками.
- Інформаційні стратегії — базуються на використанні сучасних ІТ-рішень для обробки, передачі й аналізу логістичних даних.

При формуванні загальної логістичної стратегії підприємство може поєднувати кілька функціональних стратегій у межах єдиної інтегрованої системи. Це дозволяє досягати синергії між різними елементами логістичного ланцюга.

Приклад:

Підприємство, що займається реалізацією товарів онлайн (e-commerce), зазвичай обирає гібридну стратегію: поєднання високого сервісу (швидка доставка, відстеження замовлень) із оптимізацією витрат (аутсорсинг доставки, автоматизовані склади) та інноваційними інформаційними рішеннями (CRM, ERP, GPS, API-зв'язки з поштовими службами).

Таким чином, логістична стратегія має будуватися на основі глибокого аналізу як внутрішніх ресурсів (фінанси, персонал, технології), так і зовнішнього середовища (ринкові умови, конкуренція, регуляторні вимоги).

1.3 Методологічні підходи до планування логістичної стратегії

Процес стратегічного планування логістичної діяльності базується на загальних принципах стратегічного менеджменту, але має свої специфічні особливості. Головною метою цього процесу є створення такої логістичної системи, яка забезпечить ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Планування логістичної стратегії, як правило, охоплює кілька етапів:

1. Аналіз зовнішнього середовища — вивчення ринкових умов, дій конкурентів, змін у технологіях, законодавстві та поведінці споживачів.
2. Аналіз внутрішнього середовища — оцінка ресурсного потенціалу підприємства, ефективності існуючих логістичних процесів, кадрового складу, рівня автоматизації.

3. Формулювання стратегічних цілей логістики — визначення того, які саме результати має досягти підприємство (наприклад, скорочення логістичних витрат на 15% за два роки).

4. Вибір стратегії — ухвалення рішення щодо одного з типів логістичної стратегії (або їх комбінації), що найкраще відповідає цілям.

5. Розробка програми реалізації — розподіл відповідальності, бюджетування, визначення KPI.

6. Моніторинг та коригування — оцінка результатів та адаптація стратегії до змін умов.

До основних методів стратегічного планування в логістиці належать:

- SWOT-аналіз — дає змогу виявити сильні та слабкі сторони логістичної системи, можливості та загрози [8];
- PEST-аналіз — аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на логістику;
- ABC та XYZ-аналіз — для класифікації товарів/ресурсів за значущістю і стабільністю попиту;
- Балансовані карти показників (BSC) — дозволяють відстежувати прогрес за ключовими логістичними цілями;
- Моделювання логістичних процесів — використання програмного забезпечення для візуалізації та оптимізації схем постачання.

У сучасних умовах усе більше підприємств використовують цифрові інструменти стратегічного планування, зокрема ERP-системи, цифрові двійники (digital twins), аналітичні панелі (BI-системи) та прогнозу аналітику.

Таким чином, методологія стратегічного планування в логістиці є багатогранною і повинна адаптуватися до потреб конкретного підприємства, масштабів його діяльності та динаміки середовища.

У сучасних умовах господарювання стратегічне планування логістичної діяльності є важливим інструментом досягнення сталого розвитку підприємства.

Воно дозволяє ефективно формувати та реалізовувати логістичну політику, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей, узгоджених із загальною стратегією підприємства. Методологічна база стратегічного планування в логістиці базується на принципах системного підходу, адаптивності, динамічності, інтегрованості та орієнтації на результат.

Процес стратегічного планування охоплює сукупність аналітичних, прогностичних, управлінських та організаційних дій, які реалізуються у логічній послідовності: від аналізу поточного стану логістичної системи до формування конкретних дій для досягнення визначених цілей. Як правило, він здійснюється у кілька основних етапів:

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та високої конкуренції підприємства змушені приділяти особливу увагу стратегічному плануванню, зокрема в сфері логістики. Планування логістичної стратегії є складним і багатоетапним процесом, який вимагає не лише теоретичної обґрунтованості, а й гнучкого практичного підходу. Методологія стратегічного планування в логістиці поєднує аналітичну, прогностичну, організаційну та управлінську функції, створюючи цілісну систему ухвалення рішень на довгострокову перспективу.

Процес починається з комплексного аналізу зовнішнього середовища. Підприємство має враховувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що безпосередньо впливають на логістичну діяльність. Тут доречно застосовувати метод PEST-аналізу, що дозволяє структурувати інформацію та виявити ключові виклики і можливості для розвитку. Водночас, не менш важливим є внутрішній аудит логістичної системи підприємства. Оцінюється технічне забезпечення, інформаційна інфраструктура, кадровий потенціал, наявність або відсутність автоматизованих рішень. Це дозволяє зрозуміти, які ресурси вже є в наявності, а які потребують залучення для реалізації майбутньої стратегії.

На основі аналізу середовища формується стратегічне бачення логістичного розвитку, визначаються цілі та завдання, які мають бути досягнуті в довгостроковій перспективі. Цілі можуть бути як кількісними — наприклад, зниження рівня логістичних витрат чи скорочення часу обробки замовлень, так і якісними — покращення рівня клієнтського сервісу чи підвищення надійності поставок. На цьому етапі важливо враховувати, щоб цілі логістики були узгоджені з корпоративною стратегією підприємства загалом.

Подальший розвиток подій передбачає формування можливих варіантів логістичної стратегії. Кожен із них розглядається з позиції доцільності, ефективності та реалістичності впровадження. Метод SWOT-аналізу тут є особливо корисним, адже він дозволяє оцінити переваги і ризики кожної альтернативи, спираючись на виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також на потенційні зовнішні можливості і загрози.

Після цього обирається оптимальна стратегія, яка відповідає як стратегічним орієнтирам підприємства, так і реаліям його діяльності. Важливу роль тут відіграють такі методи, як метод експертних оцінок, матричне порівняння альтернатив та багатокритеріальний аналіз. Вибір не повинен бути суто теоретичним — він має враховувати реальні обмеження в ресурсах, часі та фінансах.

Наступним етапом є розробка конкретного плану реалізації стратегії. Це не просто перелік заходів, а добре структурований документ, який включає розподіл відповідальності, встановлення контрольних термінів, бюджетування, визначення ключових показників ефективності (KPI), а також засоби моніторингу та коригування. Стратегія не є незмінною — її необхідно адаптувати до умов, що змінюються, тому вкрай важливою є гнучка система контролю.

У сучасних умовах усе більшу роль у плануванні відіграють цифрові технології. Використання інформаційних систем управління, таких як ERP, CRM або спеціалізовані логістичні модулі, дозволяє автоматизувати облік, моніторинг

та аналіз процесів. Все частіше застосовуються ВІ-системи, моделі прогнозування, штучний інтелект, машинне навчання та навіть цифрові двійники логістичних ланцюгів. Такі підходи дозволяють не лише підвищити точність планування, а й отримати конкурентну перевагу завдяки швидшому прийняттю обґрунтованих рішень.

У результаті слід зазначити, що стратегічне планування в логістиці є багаторівневим і динамічним процесом, який не може базуватися виключно на шаблонних рішеннях. Воно потребує індивідуального підходу, стратегічного мислення та постійного удосконалення інструментарію. Методологічна гнучкість, глибокий аналіз і технологічна підтримка є трьома ключовими складовими ефективного планування логістичної стратегії підприємства в сучасних умовах.

Особливу увагу в процесі стратегічного планування логістичної діяльності слід приділяти питанням інтеграції логістики з іншими функціональними сферами підприємства. Ефективна стратегія не може бути ізольованою — вона повинна бути узгоджена з виробничою, маркетинговою, фінансовою та інвестиційною стратегією. Такий інтегрований підхід дозволяє досягти синергії та уникнути дублювання функцій, неефективного розподілу ресурсів чи конфліктів цілей між підрозділами.

У процесі розробки логістичної стратегії важливо враховувати, що логістика є не лише технічним чи інженерним процесом, а складною соціально-економічною системою. Вона включає в себе людський фактор — зокрема, кваліфікацію персоналу, мотивацію, корпоративну культуру, готовність до змін. Без урахування цих аспектів навіть найкраще прописана стратегія залишиться нереалізованою на практиці.

Крім того, стратегічне планування логістики має враховувати ризик-менеджмент. У наш час нестабільності — як геополітичної, так і економічної — важливо не лише мати план «А», але й заздалегідь продумати альтернативні

сценарії реагування на різні виклики. Наприклад, у разі розриву ланцюгів постачання або зростання цін на паливо компанія повинна мати підготовлені рішення для швидкої адаптації. У цьому контексті набуває популярності концепція *supply chain resilience* — стійкість логістичних ланцюгів.

Також актуальним напрямом у плануванні є екологічна складова. Все більше підприємств орієнтуються на принципи «зеленої логістики» — мінімізацію шкідливого впливу на довкілля, зменшення викидів CO₂, перехід на електротранспорт, використання переробленої упаковки тощо. Це не лише відповідь на глобальні кліматичні виклики, а й стратегічний іміджевий крок для підвищення лояльності споживачів, особливо в ЄС.

Варто також наголосити, що логістична стратегія повинна не лише відповідати поточним умовам, а й формувати потенціал для інноваційного розвитку. Ті підприємства, які заздалегідь інвестують у цифрові інструменти, автоматизацію та штучний інтелект, отримують перевагу у вигляді швидкості, гнучкості та масштабованості. Планування в такому разі перестає бути лише засобом контролю — воно перетворюється на інструмент стратегічного прориву.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що методологія стратегічного планування логістичної діяльності підприємства повинна ґрунтуватися на системному аналізі, стратегічному мисленні, відкритості до інновацій і готовності адаптуватися до викликів часу. Саме така модель дозволить підприємству не лише виживати в умовах конкурентної боротьби, а й активно розвиватися, задаючи нові стандарти у сфері логістики.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Інститут управління природними ресурсами м. Коломия є регіональним структурним підрозділом Приватного закладу вищої освіти «Університет економіки та права «КРОК». Заклад функціонує з 2011 року й розташований за адресою: Івано-Франківська область, м. Коломия, вул. Тютюнника, 11-А, 78200. Інститут здійснює підготовку фахівців у сфері природокористування, екології, геоінформаційних систем, менеджменту, публічного управління та адміністрування. Його місією є забезпечення якісної освіти та наукових досліджень, спрямованих на сталий розвиток регіону.

Інститут має змішану структуру — освітню та адміністративно-господарську. До основних структурних підрозділів належать: дирекція, навчально-методичний відділ, кафедри, студентський деканат, бібліотека, господарсько-експлуатаційна служба, матеріально-технічна база, а також підрозділи з постачання, обслуговування обладнання та забезпечення функціонування інфраструктури.

Логістична діяльність, хоч і не є основною функцією установи, відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективної роботи Інституту. Вона охоплює постачання навчального обладнання та матеріалів, організацію внутрішніх переміщень ресурсів, управління запасами канцтоварів, засобів гігієни, побутової техніки, а також координацію транспорту, енергозабезпечення та послуг з утримання приміщень. Частина логістичних процесів реалізується силами внутрішніх підрозділів, інша — за участі зовнішніх підрядників, зокрема у сфері технічного обслуговування, доставки та утилізації.

Важливою складовою є також інформаційна логістика, яка забезпечує документообіг, електронний облік руху матеріальних цінностей, планування закупівель і технічного обслуговування. Для цього використовуються окремі модулі бухгалтерських програм та внутрішні ІТ-рішення. У зв'язку зі специфікою діяльності, значна частина логістичних рішень пов'язана із сезонністю (підготовка до навчального року, сесій, вступної кампанії тощо), що зумовлює потребу в гнучкому плануванні та швидкому реагуванні.

Матеріально-технічна база Інституту включає: навчальні аудиторії, комп'ютерні класи, лабораторії, конференц-зали, склади для зберігання обладнання, котельню, електрощитову, підсобні приміщення, а також службовий транспорт. Облік ресурсів ведеться централізовано, однак їхнє використання координується за участі окремих підрозділів.

Таким чином, Інститут управління природними ресурсами м. Коломия функціонує як багатофункціональна організація з чітко окресленими логістичними завданнями, які забезпечують повсякденну діяльність, стабільну роботу навчального процесу та інфраструктури.

Інститут має ліцензію Міністерства освіти і науки України на здійснення освітньої діяльності за кількома спеціальностями бакалаврського та магістерського рівня. Навчання ведеться в очній та змішаній формах, що потребує постійного технічного забезпечення як фізичної, так і цифрової інфраструктури. До структури інституту входять навчальні аудиторії, лабораторії, комп'ютерні класи, адміністративні кабінети, складські приміщення, їдальня, медпункт, а також допоміжні господарські споруди.

Інститут тісно співпрацює з головним офісом Університету «КРОК» у Києві, що визначає частину процедур, зокрема закупівельні, через централізовану систему. Проте багато логістичних рішень приймаються локально — з урахуванням специфіки регіону, географічної віддаленості та наявних підрядників. Так, наприклад, матеріально-технічне забезпечення

здійснюється господарським сектором, який координує закупівлі, доставку, розподіл та облік товарно-матеріальних цінностей. Інститут використовує власні складські приміщення для зберігання навчального обладнання, меблів, документації, канцелярії, а також технічних запасів (лампи, кабелі, миючі засоби тощо).

Логістичні функції реалізуються через взаємодію господарського сектору, бухгалтерії, адміністрації та кафедр. Документообіг ведеться частково в електронному вигляді (через корпоративну електронну пошту, Google-диск, Excel-файли), однак більшість обліку — поки що в ручному форматі, з подальшим занесенням до загальної звітності. Це створює ризики дублювання операцій або втрати інформації, що вимагає подальшого вдосконалення.

Станом на 2024 рік Інститут активно розвивається, проводить оновлення матеріально-технічної бази, бере участь у міжнародних освітніх програмах, що вимагає сучасного підходу до логістичного планування, особливо в питаннях постачання техніки, обслуговування приміщень та оптимізації використання ресурсів.

Таким чином, Інститут управління природними ресурсами м. Коломия є динамічною освітньою установою з чітко вираженими логістичними потребами, що охоплюють забезпечення матеріалами, координацію процесів, управління запасами, підтримку IT-інфраструктури та взаємодію з постачальниками. Це створює основу для подальшого аналізу ефективності його логістичних процесів і формування стратегії розвитку.

2.2. Оцінка поточної логістичної системи та її ефективності

Поточна логістична система Інституту управління природними ресурсами м. Коломия виконує критично важливу роль у забезпеченні

безперебійного функціонування освітнього процесу, обслуговування інфраструктури та виконання адміністративних завдань. Вона включає низку взаємопов'язаних процесів: планування та здійснення закупівель, транспортування, облік і розподіл ресурсів, утримання приміщень, енергозабезпечення, а також підтримку ІТ-інфраструктури.

Організація матеріально-технічного забезпечення здійснюється централізовано через господарську частину. Закупівлі товарно-матеріальних цінностей здійснюються відповідно до попередньо затверджених заявок, що формуються структурними підрозділами Інституту. Узгодження відбувається з бухгалтерією та адміністрацією, після чого виконується пошук постачальників, оформлення договорів та доставка товару. Зазначена процедура є ефективною з точки зору контролю витрат, проте часто викликає затримки через багатоступеневість погоджень.

Ресурси після постачання надходять на склади або безпосередньо до відповідальних осіб. Облік ведеться вручну та частково в електронній формі (Excel-таблиці), що підвищує ризики людських помилок, дублювання інформації та утруднює аналіз залишків [11]. Відсутність єдиної автоматизованої системи обліку (типу ERP) є однією з головних проблем, яка впливає на загальну ефективність логістичних рішень.

Щодо транспортної логістики, Інститут має службовий автомобіль, який використовується для перевезення матеріалів, документів, а також для комунікації з центральним офісом у м. Київ. Водночас, у випадках інтенсивного навантаження або термінових доставок, залучаються зовнішні логістичні компанії. Це дозволяє залишатися гнучкими, проте створює залежність від сторонніх постачальників послуг.

Інформаційна логістика підтримується засобами Google Workspace (Google Диск, Gmail, Документи) та базовими програмами обліку. Обмін інформацією між підрозділами відбувається здебільшого електронною поштою,

однак стандартизація документів відсутня, що ускладнює пошук даних та призводить до неуніфікованості процесів [12].

Окрему увагу слід приділити стану інфраструктури. Проведення ремонтних робіт, оновлення обладнання, технічне обслуговування систем опалення, освітлення, електромережі відбувається на основі поданих заявок до господарського сектора. Часто процес ускладнюється затримками з постачанням потрібних матеріалів або нестачею підрядників. Зокрема, у 2023 році виникали труднощі з оновленням комп'ютерного обладнання, що вказує на недостатній рівень стратегічного планування в цій сфері.

Аналізуючи ефективність логістичної системи, можна відзначити, що її сильними сторонами є чітка структура управління, досвід персоналу, наявність основних засобів логістики, взаємодія з центральним офісом. Серед слабких місць — нестача автоматизації, ручний облік, багатоступенева процедура погодження закупівель, фрагментованість інформаційних потоків. Це підтверджує необхідність подальшої цифровізації логістичних процесів, спрощення процедур та впровадження сучасних ІТ-рішень.

Відповідно до результатів спостережень та участі у внутрішніх процесах під час практики, можна зробити висновок, що логістична система Інституту є функціонально спроможною, однак вимагає модернізації. Впровадження автоматизованих систем управління ресурсами дозволить суттєво підвищити прозорість, швидкість та гнучкість логістичних рішень, а також зменшити залежність від людського фактору.

Таблиця 2.1

**Оцінка сильних і слабких сторін логістичної діяльності
Інституту за напрямками**

Напрямок логістики	Сильні сторони	Слабкі сторони
Матеріально-технічне забезпечення	Чітка координація; досвід персоналу	Бюрократичність погоджень; залежність від головного офісу
Облік і зберігання	Наявність складу; базовий контроль	Ручний облік; відсутність ERP-системи
Транспортна логістика	Власний службовий автомобіль	Обмежений автопарк; залежність від зовнішніх підрядників
Інформаційна логістика	Використання Google Workspace для комунікацій	Відсутність єдиної платформи обліку; фрагментарність інформації
Технічне обслуговування	Регламентовані заявки; контроль виконання	Затримки в оновленні обладнання; слабка система прогнозування потреб

Джерело: створено автором.

Важливою особливістю логістичної системи Інституту є її організаційна структура, яка характеризується вертикальною координацією, де основні рішення приймаються адміністрацією у взаємодії з господарським сектором. Водночас комунікація між підрозділами переважно носить горизонтальний характер і залежить від людського чинника, а не автоматизованих маршрутів обробки інформації. Такий підхід, хоч і дозволяє зберегти певну гнучкість, створює умови для дублювання функцій, втрати часу та помилок у прийнятті рішень.

Інший аспект, що заслуговує уваги — це відсутність єдиного програмного середовища для логістичних потреб. Наразі частина процесів ведеться в Excel, частина — на папері, частина — через хмарні сервіси типу Google Диск. Це ускладнює контроль за залишками, своєчасністю виконання заявок, плануванням технічного обслуговування приміщень та майна. Усе це прямо впливає на загальну ефективність логістичної системи, особливо в періоди

високого навантаження — під час вступної кампанії, початку навчального року або сесій.

Окремим викликом залишається інфраструктурна модернізація. Через обмежене фінансування, оновлення обладнання часто відбувається реактивно — лише у випадку поломок чи крайньої необхідності. Наприклад, закупівля нових комп'ютерів або меблів здійснюється епізодично, без довгострокового плану оновлення. У таких умовах логістичне планування не є стратегічним, а радше ситуативним. Це стримує розвиток і потребує впровадження середньострокового планування матеріально-технічних потреб [13].

Варто зазначити, що попри всі наявні складнощі, колектив Інституту проявляє високу адаптивність. Завдяки командній роботі, взаємодії між підрозділами та особистій відповідальності працівників, більшість логістичних задач виконуються вчасно. Проте системні проблеми — ручний облік, нестача автоматизації, залежність від зовнішніх рішень — не дозволяють реалізовувати повноцінну логістичну стратегію, орієнтовану на сталий розвиток.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що логістична система Інституту є стабільною, проте вразливою до змін у зовнішньому середовищі. Її ефективність забезпечується завдяки злагодженій роботі персоналу, однак для переходу до нової якості потрібні інвестиції в цифрові рішення, оптимізацію документообігу та чітке стратегічне бачення у сфері матеріально-технічного забезпечення.

Під час проходження практики студентом було зафіксовано типовий приклад затримки в постачанні канцелярських товарів. Заявка на закупівлю, подана на початку навчального семестру, була узгоджена з затримкою через відсутність централізованого реєстру залишків на складі. У результаті постачання було здійснено майже через три тижні, що вплинуло на роботу кафедри та змусило персонал тимчасово користуватися власними ресурсами.

Цей випадок демонструє низький рівень координації між підрозділами, а також брак цифрових інструментів для прогнозування потреб. Подібна ситуація може повторюватися на регулярній основі без створення централізованого модуля обліку й планування закупівель.

Документообіг у межах логістичних процесів реалізується переважно через внутрішню електронну пошту, Google-документи, Excel-файли та месенджери. Окремі процеси не мають затверджених шаблонів або регламентів, що створює ситуації, коли заявки оформлюються у довільному вигляді, без чіткого визначення відповідального виконавця або кінцевого терміну. Відсутність цифрової системи заявок (наприклад, HelpDesk або внутрішній портал) значно ускладнює моніторинг завдань, контроль за їх виконанням і оцінку ефективності логістичних рішень.

У низці українських закладів вищої освіти вже реалізовані спрощені ERP-системи освітньої логістики, які дозволяють відслідковувати запаси, погоджувати заявки автоматично, керувати контрактами з підрядниками. Порівняно з цим, Інститут в Коломиї все ще функціонує в умовах ручного управління, що знижує адаптивність і зростає навантаження на персонал [18].

Транспортне забезпечення - Власний автотранспорт наявний, але використовується епізодично, що робить логістику залежною від погодних умов, технічного стану авто, а іноді — від доступності водія. У періоди інтенсивної діяльності (зокрема, доставка рекламних матеріалів у громади, перевезення майна, комунікація з головним офісом у Києві) залучаються сторонні служби доставки. Це, з одного боку, розширює можливості, але з іншого — формує залежність і додає витрат, особливо при разових замовленнях.

Умовна оцінка ефективності

За результатами аналізу та на основі практичного спостереження, можна стверджувати, що ефективність логістичної системи знаходиться на задовільному рівні, однак не відповідає сучасним стандартам цифрової

трансформації в освіті. Вона орієнтована на «технічне виживання», а не на стратегічне вдосконалення. З огляду на це, існує потреба у модернізації, як організаційній, так і технологічній, з опорою на сучасні принципи логістичного менеджменту.

2.3. Визначення проблем і резервів удосконалення логістики

Результати проведеного аналізу дозволяють окреслити низку проблем, які стримують розвиток логістичної системи Інституту управління природними ресурсами м. Коломия та знижують ефективність її функціонування. Хоча логістична діяльність забезпечується належним чином на базовому рівні, існує багато непрозорих або неформалізованих процедур, що ускладнюють управління й планування.

Насамперед, слід виокремити відсутність автоматизованої системи обліку матеріально-технічних ресурсів. Через те, що облік ведеться вручну або за допомогою Excel-таблиць, існує високий ризик втрати даних, дублювання інформації або помилок при її передачі. Це не дозволяє формувати актуальну аналітику, оперативно приймати рішення або планувати закупівлі з урахуванням реальних залишків.

Ще однією системною проблемою є бюрократизованість процедур узгодження заявок на закупівлю або обслуговування. Участь кількох структурних одиниць, погодження на декількох рівнях та відсутність чітких регламентів призводять до затримок. Такі затримки особливо критичні під час пікових періодів — початку навчального року, сесій чи підготовки до подій.

Фрагментарність інформаційної логістики також становить проблему. Застосування різних каналів комунікації — електронна пошта, месенджери, усні

доручення — без інтегрованої системи документообігу, створює ризики втрати важливої інформації, неузгодженості дій та неефективного розподілу обов'язків.

У сфері транспортного забезпечення проблемою є залежність від зовнішніх перевізників у разі виходу з ладу власного автотранспорту або при потребі одночасної доставки у кількох напрямках. Така ситуація знижує оперативність логістичних рішень і вимагає укладання нових договорів, що затягує процес.

Також важливою проблемою є відсутність стратегічного планування технічного оновлення інфраструктури. Потреби в закупівлі обладнання або проведенні ремонтів, як правило, виявляються реактивно, після появи критичних несправностей. Це обмежує можливість для системної модернізації та призводить до нерівномірного навантаження на персонал у певні періоди.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз логістичної системи Інституту

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Досвідчений персонал	- Відсутність автоматизації обліку
- Наявність власної матеріально-технічної бази	- Застарілий документообіг і ручна координація
- Взаємодія з центральним офісом Університету	- Затримки у погодженні та виконанні заявок
- Чіткий розподіл обов'язків у господарському секторі	- Фрагментарна ІТ-інфраструктура
Можливості	Загрози
- Впровадження ERP-системи	- Недостатнє фінансування модернізації
- Оптимізація логістичних ланцюгів	- Втрата даних через ручний облік
- Централізація обліку ресурсів	- Перевантаження персоналу в пікові періоди
- Розширення електронного документообігу	- Ризик залежності від сторонніх підрядників

Джерело: створено автором.

Резерви вдосконалення логістичної системи передусім пов'язані з автоматизацією та стандартизацією процесів. Впровадження навіть базової ERP-

системи з модулями для обліку ресурсів, заявок та звітності дозволить зменшити кількість помилок, пришвидшити обробку інформації та зняти навантаження з персоналу. Також перспективним напрямом є створення внутрішнього регламенту логістичних процедур, який уніфікує дії всіх підрозділів при ініціюванні та реалізації логістичних операцій.

Крім того, варто розглянути можливість часткової централізації постачання через платформу в головному офісі Університету, що дозволить укладати довгострокові контракти з постачальниками, уникати простоїв і досягати економії за рахунок масштабування закупівель.

У підсумку, наявні проблеми логістичної системи Інституту не є критичними, проте їх системне накопичення може знизити ефективність роботи у середньо- та довгостроковій перспективі. Їх усунення — через впровадження цифрових інструментів, регламентування процесів та кадрове підсилення — є основою для формування ефективної логістичної стратегії, що буде розглянута в наступному розділі.

Додатково до виявлених проблем важливо врахувати організаційно-психологічний аспект реалізації логістичних рішень. Відсутність чітких внутрішніх регламентів часто призводить до того, що рішення приймаються ситуативно — залежно від ініціативи окремих працівників, що підвищує ризик неузгоджених дій. У сучасних умовах ефективна логістика неможлива без формалізації внутрішніх процедур, що дозволяє досягти прозорості, послідовності та відповідальності на кожному етапі логістичного ланцюга.

Також слід звернути увагу на обмеженість механізмів внутрішнього контролю. У разі виникнення затримок або неякісного виконання логістичних функцій відсутні чіткі показники оцінки ефективності або санкції. Впровадження системи КРІ для логістики (наприклад, терміни обробки заявок, точність обліку, рівень задоволення користувачів внутрішніми послугами) дозволить забезпечити не лише контроль, а й мотивацію до покращення.

Зовнішні виклики, пов'язані з інфляцією, нестабільністю поставок, змінами в законодавстві також створюють потребу у більш гнучкій і адаптивній логістиці, яка базується на принципах стратегічного прогнозування. Сьогодні недостатньо просто «забезпечити» функціонування — необхідно передбачати можливі сценарії, зокрема нестачу ресурсів, затримки доставок, зміну умов на ринку праці, сезонні навантаження тощо.

Одним із потенційних резервів удосконалення логістики є навчання персоналу. Більшість працівників господарського та адміністративного сектору не мають спеціалізованої логістичної підготовки. Проведення тематичних тренінгів, семінарів або навіть внутрішніх інструктажів може суттєво підвищити якість виконання завдань і рівень відповідальності.

У перспективі доцільним виглядає впровадження принципів “зеленої логістики” — наприклад, сортування відходів, оптимізація використання паперу та електроенергії, закупівля енергоефективного обладнання. Такі заходи не лише знижують навантаження на довкілля, а й підвищують репутацію установи як сучасного й відповідального суб'єкта освітньої сфери.

Крім того, Інститут може використовувати сучасні цифрові інструменти для прогнозування потреб, ведення електронного складу, аналізу витрат та побудови звітності. Навіть без повноцінної ERP-системи, існують бюджетні хмарні сервіси, що дозволяють реалізувати базові логістичні функції (наприклад, Zoho Inventory, Google Data Studio, Airtable). Їх використання значно підвищує операційну ефективність без необхідності суттєвих фінансових вкладень.

Одним із найгостріших питань логістичної діяльності Інституту є нестабільність ресурсного забезпечення, яка проявляється у вигляді спонтанних, незапланованих закупівель. Через відсутність системи стратегічного планування запасів часто виникає ситуація, коли потреби виявляються «в останню хвилину», що призводить до закупівлі за вищими цінами, у поспіху або не з найвигіднішими

умовами. Подібна проблема має місце навіть у базових позиціях: канцелярія, миючі засоби, витратні матеріали до техніки (картриджі, кабелі тощо).

До критичних наслідків недосконалості логістики можна віднести: порушення навчального графіку через технічні несправності, зрив внутрішніх заходів через затримки в доставці обладнання, додаткове навантаження на адміністративний персонал, що відволікає від основних функцій. Так, упродовж останніх років неодноразово траплялися затримки з доставкою меблів для новостворених груп, а в одному з корпусів проблема з освітленням була вирішена лише через місяць після поданої заявки, через невизначеність у відповідальності між техніком і головним офісом.

Таблиця 2.4

Приклади типових проблем логістики та їх наслідків

Проблема	Причина	Потенційний наслідок
Затримка в закупівлі витратних матеріалів	Відсутність поточного обліку залишків	Переривання адміністративної або навчальної роботи
Повторне погодження вже затвердженої заявки	Відсутність регламенту або дублювання функцій	Втрата часу, неефективне використання робочого часу
Неможливість термінової доставки	Відсутність резервного транспорту	Відтермінування важливих заходів або контактів
Некоректне оформлення заявки	Відсутність шаблону/інструкції	Повернення заявки на доопрацювання, затримка всієї процедури
Втрата електронної копії документа	Неуніфіковані інструменти обміну даними	Повторне надсилання, ризик помилок, порушення звітності

Джерело: створено автором.

Ще одним малопомітним, але серйозним викликом є високий рівень залежності від окремих працівників, які виконують ключові логістичні функції. У разі їх тимчасової відсутності (відпустка, лікарняний) виникає «вакуум» компетенцій, оскільки не завжди існує система дублювання обов'язків. Це

свідчить про необхідність створення внутрішньої системи інструкцій, передачі знань та бази логістичних процесів.

Щодо резервів удосконалення, одним із найпростіших і водночас ефективних кроків є уніфікація та стандартизація заявок на закупівлю, ремонт або інші послуги. Впровадження єдиного шаблону заявки, обов'язкового маршруту погодження та встановлення чітких строків розгляду кожного етапу значно підвищило б швидкість логістичних операцій.

Також доцільним є створення внутрішнього логістичного порталу — навіть у найпростішому форматі на базі Google Forms + Google Таблиць або Airtable, що дозволяє бачити статус кожної заявки в реальному часі. У довгостроковій перспективі Інститут міг би поступово перейти до використання бюджетних SaaS-систем, які автоматизують логістику без дорогих розробок.

Окрему увагу слід приділити мотивації персоналу, задіяного в логістичних процесах. Відсутність KPI, зворотного зв'язку або стимулювання до ініціативи знижує ефективність. Впровадження простих мотиваційних моделей, заснованих на оцінці швидкості виконання заявок, точності звітів або відгуків від підрозділів, могло б активізувати залученість працівників у логістичну діяльність.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Формування стратегічних цілей і завдань логістики підприємства

Стратегічне планування логістичної діяльності Інституту управління природними ресурсами м. Коломия повинно ґрунтуватися на попередньо проведеному аналізі його логістичної системи. Дослідження показало, що, попри загальну функціональність логістичних процесів, у їх структурі спостерігаються значні недоліки, зокрема фрагментарність обліку, ручне оформлення заявок, затримки в постачанні ресурсів, відсутність системної автоматизації та низька інтеграція між підрозділами.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні логістичної стратегії, яка не просто покращить технічне забезпечення, а стане інструментом підвищення ефективності функціонування Інституту загалом. Головним стратегічним орієнтиром має бути створення адаптивної, прозорої та сучасної логістичної системи, здатної оперативно реагувати на потреби підрозділів, підтримувати навчальний процес, обслуговувати інфраструктуру та сприяти досягненню загальних цілей закладу.

Серед ключових напрямів, на які повинна орієнтуватись стратегія, особливо важливим є підвищення рівня автоматизації логістичних процесів. В умовах, коли облік ведеться у вигляді Excel-таблиць або навіть у паперовому форматі, суттєво зростає ризик помилок, дублювання інформації та втрати даних. Тому першочерговим завданням логістичної трансформації має стати впровадження простих цифрових інструментів — наприклад, хмарних систем обліку, уніфікованих електронних заявок, контрольних таблиць виконання.

Наступним стратегічним пріоритетом є оптимізація процедур погодження закупівель та господарських операцій. Наразі ці процеси

відзначаються багатоступеневістю, невизначеністю термінів та відсутністю чіткого алгоритму дій. Це породжує затримки, перевантаження персоналу і зниження якості сервісу. Формування регламентованого порядку обробки заявок з фіксованими строками розгляду й відповідальними особами дозволить уникнути зайвих витрат часу та підвищити прозорість внутрішніх процесів.

Не менш важливим стратегічним завданням є забезпечення сталого постачання ресурсів з урахуванням реальних потреб підрозділів та особливостей освітнього циклу. Замість реактивного реагування на дефіцити, логістика повинна спиратися на попереднє планування, формування прогнозних замовлень, створення мінімального резерву критичних ресурсів. Це можливо лише за умови налагодженого зворотного зв'язку між службами, які формують запити, та господарським сектором, який їх виконує.

У цьому контексті доцільним виглядає запровадження внутрішньої логістичної політики — документу, який визначатиме основні принципи управління логістикою в Інституті, ролі підрозділів, формат комунікації, порядок дій у типових ситуаціях. Це дозволить підвищити стандартизацію рішень, зменшити хаотичність процесів та забезпечити цілісність управління.

Таким чином, стратегічна логістика в умовах функціонування освітнього закладу повинна не лише забезпечувати постачання товарів чи технічне обслуговування, а й бути невід'ємним елементом системи управління ресурсами, що поєднує ефективність, надійність і цифрову гнучкість. Розроблена стратегія має слугувати орієнтиром для подальших практичних дій, які розглядатимуться в наступному підрозділі.

У процесі формування стратегічних цілей логістики особливого значення набуває концепція інтегрованого управління ресурсами. Це означає, що логістика не повинна функціонувати відокремлено від інших систем — фінансів, документообігу, ІТ, закупівель, — а має бути глибоко вбудованою у загальну архітектуру управління закладом. Впровадження таких змін дозволяє досягати

ефекту синергії, коли оптимізація одного процесу автоматично покращує суміжні сфери. Наприклад, автоматизація заявок на постачання не лише пришвидшує логістику, а й спрощує фінансове планування та підвищує якість звітності [24].

Ще одним стратегічним викликом для закладів освіти є необхідність відповідати новим стандартам публічного управління, де важливу роль відіграють прозорість, підзвітність, орієнтація на результат. У цьому контексті логістика повинна розглядатися як сфера, яка прямо впливає на рівень довіри до установи. Затримки в постачанні, технічні несправності, неоперативне реагування на запити створюють відчуття неорганізованості, що позначається на репутації освітнього закладу. Отже, стратегічна логістика повинна мати не лише операційні, але й іміджеві функції, особливо у взаємодії зі студентами, викладачами, партнерами [25].

У сучасній практиці також спостерігається тенденція до переходу від реактивної логістики до прогнозно-аналітичної. Це означає, що стратегічні цілі повинні передбачати розвиток інструментів моніторингу й аналізу даних. Навіть базові цифрові дашборди, що фіксують кількість заявок, середній час їх виконання, кількість невиконаних запитів — вже формують основу для прийняття зважених рішень. Для цього Інститут може використовувати хмарні платформи (наприклад, Google Data Studio або Power BI), які доступні безкоштовно або на умовах освітніх ліцензій [26].

Із розвитком цифрових технологій усе більшої популярності набуває концепція “smart logistics” — розумної логістики. Вона передбачає використання інтегрованих цифрових середовищ, де облік, управління, контроль і звітність відбуваються в єдиному середовищі. Хоча в освітніх установах повноцінна реалізація цієї моделі поки що обмежена фінансами, окремі її елементи вже можуть бути впроваджені — наприклад, електронна черга на обслуговування, автоматичні нагадування про заявки, візуалізація закупівель за період [27].

Таким чином, стратегічні цілі логістики Інституту повинні виходити з сучасних трендів цифровізації, управління знаннями та ефективного використання ресурсів. Їхня реалізація дозволить не лише покращити логістичні процеси, а й закласти підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності закладу в умовах змін та нестабільності зовнішнього середовища.

Важливо зазначити, що логістична стратегія у сфері освіти повинна враховувати не лише внутрішні потреби організації, але й зовнішнє нормативно-правове середовище, в якому функціонує установа. Плани закупівель, процедури погодження, правила фінансування в бюджетних і приватних освітніх закладах мають свої обмеження, що безпосередньо впливають на формування і реалізацію логістичних рішень. Зокрема, значна частина матеріально-технічного забезпечення залежить від графіків бюджетних траншів, погоджень із центральним офісом (як у випадку з головним офісом Університету «КРОК» у Києві), та доступності постачальників на локальному рівні. У таких умовах логістична стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, мати передбачені механізми реагування на затримки, обмеження чи інші зовнішні зміни [28].

Не менш важливим чинником при формуванні цілей є кадрове забезпечення логістики. Як правило, в освітніх установах логістичні функції виконуються не спеціалізованими логістами, а співробітниками господарських або адміністративних підрозділів, які мають багатофункціональні обов'язки. Це створює ризик надмірного навантаження, низької мотивації або нестачі актуальних знань у сфері логістики. Отже, одним зі стратегічних завдань є створення умов для підвищення кваліфікації персоналу, що працює з логістичними процесами, через короткі освітні програми, інструктажі, онлайн-курси тощо. Від рівня підготовки персоналу безпосередньо залежить якість реалізації логістичної стратегії [29].

Крім того, при формуванні стратегічних цілей логістики слід враховувати сучасні принципи управління змінами (change management).

Впровадження будь-яких змін, навіть позитивних, може викликати опір серед працівників, які звикли до традиційних процедур. Успішне впровадження логістичної стратегії можливе лише за умови поступового підходу, супроводу змін комунікацією, навчанням і залученням працівників до процесу прийняття рішень. Такий підхід знижує рівень стресу в колективі, підвищує лояльність і створює сприятливе середовище для довгострокових перетворень [30].

Ще одним важливим аспектом є врахування сталого розвитку, особливо в контексті логістики. Сьогодні логістична стратегія має не лише враховувати економічні показники, а й екологічну та соціальну складову. Розумне поводження з ресурсами, мінімізація витрат електроенергії, перехід на енергоефективне обладнання, сортування відходів — це все елементи, які можуть і повинні стати частиною стратегічних логістичних цілей навіть у невеликих закладах освіти. Дотримання принципів ESG (Environmental, Social, Governance) — сучасний тренд, що поступово стає нормою навіть у неприбуткових організаціях [31].

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі логістики Інституту та відповідні завдання

Стратегічна ціль	Завдання для реалізації
Підвищення рівня цифровізації логістичних процесів	Впровадження електронного документообігу, використання хмарних платформ для обліку ресурсів
Оптимізація погоджень і внутрішніх процедур	Розробка уніфікованих шаблонів заявок, встановлення регламентів і строків розгляду
Підвищення оперативності постачання та реагування	Формування реєстру критичних позицій, створення внутрішніх логістичних резервів
Розвиток кадрового потенціалу в логістиці	Проведення тренінгів, мікронавчання для працівників господарського сектору
Інтеграція логістики в загальну стратегію сталого розвитку Інституту	Включення принципів енергоефективності, «зеленої логістики», соціальної відповідальності
Забезпечення прозорості, підзвітності та моніторингу логістичної діяльності	Впровадження КРІ, дашбордів, регулярних звітів про ефективність логістичних операцій

Джерело: створено автором.

3.2. Розробка комплексу заходів із впровадження логістичної стратегії

Ефективна реалізація логістичної стратегії потребує не лише теоретичного формулювання цілей і завдань, але й конкретного, поетапного плану впровадження. У практиці управління стратегія без супровідного комплексу дій перетворюється на декларацію намірів, яка не має жодного прикладного значення. Саме тому особливого значення набуває розробка системного, реалістичного та ресурсно забезпеченого механізму, який дозволить втілити стратегічне бачення у щоденну діяльність підприємства.

В умовах обмеженого бюджету, характерного для освітніх установ, усі заходи мають бути пропорційно адаптовані до реальних можливостей Інституту. Замість масштабних технічних рішень, які потребують значних інвестицій, доцільним є застосування поступового підходу: впровадження змін у логістиці через невеликі, але послідовні кроки, які в сукупності формуватимуть довготривалий ефект. Така стратегія, відома як «small wins» у менеджменті змін, є найбільш ефективною в закладах з невеликою чисельністю персоналу та скромним технічним оснащенням [32].

На першому етапі важливо зосередитися на заходах, які не потребують додаткового фінансування, проте мають організаційний ефект. Зокрема, йдеться про створення уніфікованої форми внутрішніх заявок на постачання, ремонт чи технічне обслуговування. Це дозволить не лише скоротити час на обробку запитів, але й стандартизувати інформацію, що подається, мінімізувавши ризики помилок або неточностей. Крім того, доцільно встановити фіксований регламент погодження заявок, який визначатиме послідовність дій та відповідальних осіб — від ініціатора до виконавця.

Паралельно з цим необхідно розпочати електронізацію основних логістичних процесів, навіть у найпростішому форматі — на базі Google Workspace або Excel із обмеженим доступом. Наприклад, у таблиці можна

відслідковувати статус кожної заявки, зазначати терміни виконання, відповідального працівника та дату фактичного завершення. Така проста система прозора, не потребує оплати ліцензій, легко реалізується та є першим кроком до створення єдиної бази даних логістичних операцій.

Наступним етапом є налагодження горизонтальних зв'язків між підрозділами, які подають запити, та господарським сектором, який їх обробляє. Для цього доцільно провести серію внутрішніх зустрічей (workshops), де буде обговорено типові проблеми, визначено вузькі місця у комунікації та запропоновано зручні формати взаємодії. За участі представників усіх зацікавлених сторін можна створити короткий внутрішній «довідник» логістичних процесів, який міститиме відповіді на поширені запитання та інструкції з подачі запитів, строків виконання тощо.

Крім внутрішніх комунікацій, надзвичайно важливо налагодити відносини з постачальниками, з якими Інститут співпрацює на постійній або періодичній основі. Для цього доцільно створити базу перевірених контрагентів, що дозволить уникнути повторних процедур перевірки, пришвидшити укладання договорів і сформувати історію виконання замовлень. У перспективі можна впровадити рейтингову оцінку постачальників, щоб забезпечити високу якість поставок та уникати ризиків зривів.

Окремим напрямом має стати моніторинг ефективності логістичних процесів. Для цього варто визначити декілька ключових показників (KPI), які буде не складно відслідковувати: середній час виконання заявки, відсоток своєчасного реагування, частка повторних звернень, кількість заявок без відповіді. Дані показники можуть оновлюватися щомісяця або щокварталу, й оформлюватися у вигляді простої візуалізації (графіки, діаграми). Такий підхід дозволить не лише бачити результати, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення [33].

Не менш важливою складовою комплексу заходів є навчання персоналу, який виконує логістичні функції. Працівники господарського сектору повинні володіти навичками роботи з електронними таблицями, базовими CRM або хмарними системами, а також мати розуміння процедур закупівель і сервісного обслуговування. Тому доцільно проводити короткі тренінги — як внутрішні, так і з залученням зовнішніх консультантів або онлайн-курсів. У довгостроковій перспективі це дозволить сформувати самостійну логістичну компетенцію на рівні закладу, без потреби в зовнішніх послугах.

У межах середньострокового горизонту реалізації логістичної стратегії Інституту, тобто протягом наступних 2–3 років, доцільно зосередити зусилля на впровадженні базової цифрової інфраструктури логістики. Йдеться не про впровадження повноцінної ERP-системи, а про використання доступних та адаптованих до специфіки закладу інструментів. Це можуть бути публічні або безкоштовні платформи — наприклад, Airtable, Trello, Notion, Google App Script на базі Google Таблиць, які дозволяють створювати системи обліку, маршрутизації заявок, логістичних завдань та звітності.

Такі рішення є гнучкими, інтуїтивно зрозумілими, не потребують складного впровадження та дозволяють швидко адаптуватися до внутрішніх процесів. Крім того, їх можна масштабувати або змінювати в залежності від розвитку потреб. На цьому етапі важливо делегувати відповідальність за цифрову логістику окремому працівнику або невеликій групі, яка буде координувати запуск, ведення та навчання інших користувачів.

У довгостроковій перспективі — 3 роки й далі — доцільно передбачити поступовий перехід до комплексної цифрової моделі управління логістикою, яка буде інтегрована із загальною системою управління ресурсами Інституту. Це може включати:

- електронний облік залишків на складах;
- автоматичне формування заявок на основі історії замовлень;

- сповіщення відповідальних осіб про затримки;
- щоквартальну аналітику витрат;
- дашборди для керівництва з ключовими показниками ефективності логістики.

Проте успіх будь-якої цифрової трансформації залежить не лише від технологій, а й від готовності персоналу до змін. Як показує практика впровадження логістичних інновацій в освітніх установах, основною перепорою часто є не брак інструментів, а опір зміні процедур. Саме тому одним із паралельних заходів має стати програма адаптації персоналу, яка охоплює інформування, консультації, технічну підтримку, приклади «до/після» та заохочення за ініціативність.

Також слід враховувати ризики впровадження логістичної стратегії. Вони можуть бути як внутрішніми (відсутність ІТ-фахівця, саботаж змін, перевантаження персоналу), так і зовнішніми (інфляція, зростання вартості постачання, зміни в законодавстві). З метою мінімізації негативних наслідків доцільно на етапі планування сформувавши матрицю ризиків, яка дозволить передбачити потенційні проблеми та заздалегідь визначити заходи реагування.

Одним із базових принципів сучасного стратегічного управління є ресурсна збалансованість заходів, тобто відповідність між амбіціями й наявними або прогнозованими ресурсами. Тому при розробці комплексу заходів потрібно чітко розмежовувати:

- заходи, які можуть реалізовуватися за рахунок наявного бюджету;
- заходи, що потребують зовнішнього фінансування;
- заходи, які можливо впровадити виключно за умов співпраці з партнерами або грантовими програмами.

Наприклад, підключення хмарного обліку ресурсів (Google Sheets + App Script) є цілком реальним без додаткових витрат, тоді як закупівля нового

транспорту чи капітальна модернізація складського приміщення вже потребує довгострокового бюджетного планування або проектного фінансування.

Таблиця 3.2

**Поетапний план впровадження логістичної стратегії
Інституту (2025–2028 рр.)**

Етап	Ключові заходи	Термін реалізації	Фінансування
Початковий (2025)	Створення уніфікованих заявок, електронні таблиці, внутрішній регламент логістики	1–6 місяців	Власні ресурси
Базова цифровізація	Створення облікових форм, система моніторингу КРІ, тренінги для персоналу	6–12 місяців	Власні ресурси + донори
Інтеграція (2026)	Платформа для централізованого обліку, база постачальників, документообіг	1 рік	Спонсори/гранти/партнери
Оптимізація (2027)	Аналітика витрат, автоматизація повторюваних дій, оцінка постачальників	Постійно	Бюджет + ІТ-підтримка
Сталий розвиток (2028)	Упровадження екологічних принципів, моніторинг ESG-показників	Після 3 років	За окремим проектом

Джерело: створено автором.

Таким чином, запропонований комплекс заходів має практичну логіку реалізації: від простих організаційних змін — до повноцінної цифрової трансформації логістики. Завдяки поступовому підходу, залученню персоналу, контролю за показниками ефективності та гнучкому плануванню, Інститут зможе істотно покращити якість логістичних процесів навіть за умов обмежених ресурсів.

Цікавим є також досвід деяких закладів вищої освіти, які вже здійснили часткову цифрову трансформацію логістичних процесів. Наприклад, у Національному університеті водного господарства та природокористування (м. Рівне) було запроваджено централізовану систему електронних заявок на

закупівлю товарів, де кожен викладач або працівник може онлайн подати запит, відслідковувати його статус та отримувати повідомлення про виконання. Така система дозволила зменшити час погодження вдвічі, а також значно підвищила задоволеність користувачів внутрішніми логістичними послугами. Більшість рішень реалізовані на базі Google Forms і Google Sheets, що свідчить: навіть без дорогого програмного забезпечення можна досягти якісних змін.

У Львівському національному університеті імені Івана Франка було створено локальну CRM-систему для внутрішнього обліку складських запасів і розподілу ресурсів між факультетами. Завдяки цьому значно знизився рівень “мертвих залишків” — матеріалів, що зберігались на складах без потреби. Зекономлені кошти було спрямовано на оновлення технічного обладнання. Це приклад того, як логістика безпосередньо впливає на ресурсну ефективність і якість навчального середовища.

Оцінювання результативності впровадження логістичної стратегії повинно здійснюватись не лише формально — через звітність про виконання заходів, — а й через систему логістичних KPI (ключових показників ефективності). Відповідно до міжнародного досвіду, найбільш доцільними для закладів освіти є такі показники:

- середній час реагування на заявку;
- частка завершених заявок у встановлений термін;
- кількість повторних запитів;
- відсоток задоволених внутрішніх клієнтів;
- зниження витрат на логістичні операції.

Формування цих показників повинно супроводжуватись системою внутрішнього аудиту, який, зокрема, може виконуватись силами адміністративного персоналу, студентів під час практики або в межах дисциплін з управління. Це створить не лише контроль, а й залучення молоді до

управлінських процесів, що відповідає принципам прозорості та відкритості управління у сфері вищої освіти.

Для координації реалізації логістичної стратегії доцільно створити тимчасову робочу групу, до якої можуть увійти представники адміністрації, господарського сектору, ІТ-відділу та за потреби — викладачі менеджменту. Така група може проводити щоквартальні засідання, оцінювати динаміку змін, вносити корективи до заходів. Наявність такого організаційного осередку дозволить уникнути ситуації, коли відповідальність за зміни “розмазується” між підрозділами, і ніхто не несе персонального зобов’язання.

Отже, запропонований підхід до впровадження логістичної стратегії Інституту управління природними ресурсами м. Коломия є багаторівневим, комплексним і адаптованим до реальних умов функціонування закладу освіти. Послідовне виконання організаційних, інформаційних та кадрових заходів дозволить досягти не лише короткострокових покращень, але й сформувати сучасну логістичну модель, яка стане частиною стійкої конкурентної переваги установи.

Успішне впровадження логістичної стратегії неможливе без трансформації внутрішньої організаційної культури, зокрема — у ставленні до логістики як до системної, сервісної і критично важливої функції. У багатьох установах освіти побутує уявлення про логістику як про “другорядну” або “допоміжну” ланку, завдання якої — просто щось привезти або полагодити. Однак у сучасному управлінні логістика — це інфраструктура продуктивності, яка забезпечує основу для виконання всіх інших функцій: навчання, досліджень, адміністративної діяльності.

Для зміни ставлення до логістики як ключової функції доцільно впровадити комунікаційну кампанію всередині установи. Це може бути презентація нової логістичної стратегії для працівників і студентів, публікація оглядів у внутрішньому бюлетені або новинній розсилці, створення окремого

розділу на сайті Інституту з поясненням, як подати заявку, які послуги надає логістика, хто за що відповідає. Такі дії мають на меті зробити логістичну систему прозорою, доступною і зрозумілою для всіх учасників освітнього процесу.

Це пояснюється тим, що саме викладачі та студенти є основними “внутрішніми споживачами” логістичних послуг — вони першими стикаються з їхньою якістю, своєчасністю та доступністю. Якщо студент бачить, що в аудиторії холодно, техніка несправна, а меблі — застарілі чи зламані, — це створює не лише незручність, а й формує негативне враження про рівень організації в закладі освіти. Відповідно, логістика — хоч і прихована в повсякденності — є важливою складовою іміджу установи, зокрема в очах абітурієнтів, їхніх батьків та зовнішніх партнерів.

Саме тому логістичні процеси повинні сприйматись не як “витрати”, а як інвестиція у якість освітнього простору. Чим краще організоване внутрішнє забезпечення, тим комфортнішими є умови для викладання, навчання, досліджень, творчості. У цьому сенсі логістика в закладі освіти повинна виконувати сервісну місію — обслуговувати, полегшувати, створювати можливості. Це новий підхід, який дедалі частіше зустрічається у вишах країн ЄС, США, Канади, де студента і викладача розглядають як користувача освітніх послуг, якого треба задовольнити на кожному етапі взаємодії з інфраструктурою закладу.

У цьому контексті важливим є також запровадження зворотного зв'язку в логістичних процесах. Замість одностороннього процесу “запит–виконання” варто впроваджувати системи, в яких користувачі можуть оцінити якість наданої послуги, залишити коментар, запропонувати ідею або повідомити про повторну проблему. Це не лише підвищує рівень довіри до логістики, а й дає змогу ідентифікувати слабкі місця, які важко помітити зверху — адміністрації.

Реалізація таких механізмів можлива без складних технологій — через Google-форми, прості онлайн-опитування, скриньки зворотного зв'язку в коридорах, QR-коди в аудиторіях. Наприклад, QR-код на дверях лабораторії може вести на форму з короткими запитаннями: “Чи працює обладнання?”, “Чи є проблеми з температурою/освітленням?”, “Чи потребує аудиторія покращення?”. Такий підхід дає цінну аналітику для господарського сектору й дозволяє діяти на випередження.

У контексті реалізації логістичної стратегії важливою є також мотивація працівників, які задіяні в її виконанні. Найчастіше саме технічний та господарський персонал стає «невидимим фронтом» освітнього процесу. Проте, якщо ці люди відчують, що їхню роботу цінують, а їхні зусилля помічають — це значно підвищує якість сервісу. Тому в рамках комплексу заходів доцільно передбачити хоча б елементарні інструменти морального стимулювання: оголошення подяки, грамоти, привселюдне визнання під час зборів або внутрішніх нарад. Навіть у нематеріальній формі — це формує культуру вдячності, яка, у свою чергу, зміцнює корпоративну єдність.

На завершення підрозділу варто ще раз підкреслити, що реалізація логістичної стратегії — це не лише про закупівлі чи ремонти. Це про відповідальність за простір, у якому формується майбутнє країни. Якщо Інститут створює комфортне, стабільне, підтримуюче середовище — він готує не лише фахівців, а й громадян, які бачать приклад ефективної, прозорої і сучасної публічної організації. Саме через логістику можна втілити в життя цінності сталості, раціональності, відкритості і поваги до людини — і це є найвищою метою усіх змін, описаних у цьому розділі.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності обраної стратегії

Логістична стратегія, розроблена для Інституту управління природними ресурсами м. Коломия, не лише відповідає сучасним принципам ресурсоефективності та сервісності, але й має реальний економічний потенціал. Навіть у сфері вищої освіти, де більшість логістичних рішень не мають прямої ринкової реалізації, оптимізація внутрішніх процесів дозволяє значно скоротити витрати, підвищити ефективність праці та раціонально використовувати бюджетні кошти.

У сучасних умовах ефективність логістики вимірюється не лише обсягом зекономлених коштів, але й зниженням втрат часу, скороченням простоїв, зменшенням обсягу дублюючих або незавершених операцій. Саме в цих показниках найяскравіше проявляється економічний ефект від упровадження системного підходу до логістики. Працівники виконують завдання швидше, адміністрація ухвалює рішення на основі точних даних, ресурси замовляються своєчасно і в обґрунтованих обсягах — усе це є джерелом внутрішніх заощаджень, які не завжди фіксуються напряму у фінансовій звітності, але відчутні в реальній щоденній роботі.

Для кількісного оцінювання ефективності запропонованої стратегії доцільно порівняти поточну ситуацію (умовно — “до впровадження”) зі змодельованою ситуацією після реалізації ключових заходів (умовно — “після впровадження”). У якості критеріїв було обрано такі показники: середній термін виконання заявки, рівень дублювання запитів, частка вчасно виконаних звернень, витрати на закупівлі (як наслідок планування), а також непрямі втрати часу працівників через неефективну логістику.

Таблиця 3.3

Порівняння логістичних показників до та після впровадження стратегії

Показник	До впровадження (оцінка)	Після впровадження (прогноз)	Покращення
Середній термін виконання заявки	5–7 робочих днів	2–3 робочі дні	–50% часу
Частка заявок, виконаних у строк	~60%	понад 90%	+30%
Частка повторних звернень через помилки	~25%	<10%	–60%
Орієнтовна економія на закупівлях	—	до 8–12%	зменшення витрат
Непрямі втрати часу персоналу (на тиждень)	8–10 год. на відділ	3–4 год.	–60% витрат часу

Джерело: створено автором.

Таким чином, навіть без додаткового зовнішнього фінансування, впровадження логістичної стратегії здатне забезпечити суттєву внутрішню економію. Наприклад, якщо середній термін обробки заявки скорочується вдвічі, це означає менше простоїв у роботі кафедр, швидше забезпечення ресурсами, менше “залежностей” між підрозділами, що підвищує продуктивність усього закладу.

Ще один важливий напрям економічного ефекту — зменшення перевитрат на спонтанні закупівлі. Коли замовлення формуються на основі системного обліку та прогнозування, вдається уникнути ситуацій, коли одна й та сама позиція закуповується кілька разів або в надлишку. За оцінками, це може зменшити витрати на 8–12% щороку, що в межах бюджету навіть невеликого інституту становить тисячі гривень економії.

Крім того, автоматизація частини логістичних процедур (наприклад, заявок, форм звітності, контролю за виконанням) дозволить перерозподілити робочий час персоналу з рутинних завдань на стратегічно важливі. Це є

непрямим, але цінним ресурсом, який може бути використаний для розвитку, підвищення кваліфікації чи впровадження інновацій.

Важливо також, що ці ефекти мають кумулятивний характер — кожне нове впровадження посилює попередні результати. Наприклад, встановлення цифрової форми заявки одночасно зменшує час її заповнення, підвищує точність, створює статистику і спрощує аудит. Таким чином, загальна ефективність логістичної системи Інституту може зрости на 30–40%, що, з урахуванням обмеженого фінансування у сфері освіти, є вкрай важливим результатом.

Окрему увагу в межах економічного обґрунтування варто приділити непрямим ефектам, які не завжди фіксуються у звичних фінансових показниках, однак мають вагоме значення для функціонування освітнього закладу в довгостроковій перспективі. Насамперед йдеться про підвищення організаційної надійності, тобто здатності Інституту реагувати на непередбачувані обставини, адаптуватися до змін, зберігати стабільність у роботі. Добре організована логістика знижує рівень внутрішніх ризиків: збоїв у забезпеченні, аварій, затримок, незадоволених потреб підрозділів. Це, у свою чергу, зменшує кількість “гасінь пожеж” і дозволяє зосередитись на стратегічному розвитку.

Крім того, реалізація логістичної стратегії має мультиплікативний ефект: покращення одного процесу автоматично позитивно впливає на суміжні напрями. Наприклад, своєчасна поставка витратних матеріалів сприяє безперервності навчального процесу, що покращує академічні результати студентів. Автоматизація заявки на ремонт підвищує ефективність використання приміщень. Упорядкування обліку закупівель створює базу для коректного формування бюджету. Таким чином, логістична стратегія є не лише самодостатнім інструментом, а й каталізатором підвищення загальної ефективності управління.

Не менш важливим є вплив логістичних рішень на нематеріальні активи закладу. Репутація, задоволення студентів, довіра працівників, рівень

внутрішньої взаємодії — усе це формує інституційну стійкість, яку неможливо купити, але яку можна втратити через неефективну організацію. Якщо логістика працює злагоджено, люди відчують, що система працює “для них”, що Інститут — не бюрократичний механізм, а жива структура, яка турбується про своїх учасників. Це, в свою чергу, стимулює вищу залученість, ініціативність та лояльність персоналу й студентів.

З макроекономічної точки зору навіть невеликі поліпшення у внутрішній логістиці освітньої установи дають позитивний ефект для всієї громади, оскільки заклад виступає замовником послуг, роботодавцем, учасником місцевих ініціатив. Зокрема, ефективне управління закупівлями сприяє розвитку місцевого бізнесу (через тендери, підряди), а прозорі процеси підвищують загальний рівень ділової етики в регіоні.

Ще один аспект економічного обґрунтування — питання стратегічної окупності. Усі заходи, описані в попередніх розділах, є або маловитратними, або взагалі не потребують додаткового фінансування. Витрати обмежуються часовими й організаційними ресурсами, які вже наявні в структурі Інституту. Таким чином, очікувана економія (навіть умовна, внутрішня) в кілька разів перевищує затрати, що свідчить про високий рівень доцільності реалізації запропонованої стратегії.

У підсумку можна стверджувати, що розроблена логістична стратегія має економічну, функціональну та соціальну ефективність. Вона дозволяє не лише оптимізувати витрати та зменшити ризики, але й створює передумови для якісно нової моделі внутрішньої взаємодії, побудованої на сервісності, прозорості та відповідальності. Такі зміни особливо важливі в умовах обмеженого фінансування та високих суспільних очікувань до публічних установ.

Розглядаючи логістику як функціональний компонент управлінської системи підприємства, особливо у сфері освіти, ми дедалі більше усвідомлюємо

її стратегічну значущість. У ході дослідження підтверджено, що логістика не обмежується доставкою товарів або ремонтом обладнання — вона пронизує всі рівні організації, забезпечуючи ресурсну, інформаційну, адміністративну та сервісну підтримку. Успішна логістика створює умови, за яких всі інші підсистеми закладу можуть діяти узгоджено, ефективно та з урахуванням реальних потреб користувачів.

Окреме значення у роботі приділено інтеграції логістичної функції в загальну стратегію розвитку закладу. Показано, що логістика не може існувати окремо від фінансів, кадрової політики, ІТ-інфраструктури чи комунікацій. Навпаки, лише у тісній взаємодії з іншими системами управління вона набуває повноцінного стратегічного характеру. У цьому контексті було розроблено комплекс заходів, які поєднують організаційні зміни, цифрові рішення, комунікаційні механізми та елементи зворотного зв'язку.

Дослідження також підтвердило важливість людського чинника в успішному плануванні й реалізації логістичної стратегії. Жодна система, навіть найдосконаліша з технічного погляду, не буде ефективною без належної підготовки персоналу, мотивації та участі в процесах змін. Саме тому у пропонуваній моделі реалізації стратегії ключове місце відведено внутрішнім комунікаціям, навчанню, створенню культури підтримки й відповідальності.

Суттєвим внеском у прикладну площину дослідження стало економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої стратегії. Незважаючи на те, що значна частина ефекту є непрямомою (економія часу, зменшення помилок, підвищення задоволеності), результати порівняльного аналізу свідчать про відчутне зростання ефективності у ключових логістичних показниках. Встановлено, що за умови мінімальних витрат можна досягти суттєвих результатів — як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Практична реалізація представленої логістичної стратегії може стати пілотним кейсом для інших малих освітніх установ України, які мають подібні

обмеження у фінансуванні, кадрових ресурсах та технічній базі. Особливо актуальною вона є в умовах децентралізації управління та зростаючих вимог до публічної прозорості.

У результаті виконання цієї роботи окреслено й перспективні напрями подальших досліджень. До них варто віднести поглиблену оцінку ефективності цифрових інструментів в освітній логістиці, аналіз впливу логістики на репутацію установи, побудову моделей автоматизованого управління ресурсами на базі відкритого ПЗ. Усе це формує базу для нових прикладних досліджень у сфері управління, логістики, державного адміністрування.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи на тему «Планування логістичної стратегії підприємства» було розкрито сутність, структуру та практичні підходи до формування логістичної стратегії на прикладі діяльності Інституту управління природними ресурсами м. Коломия (КРОК). Теоретична частина дозволила сформувати базу знань щодо основних типів логістичних стратегій, їхньої класифікації, принципів побудови, а також визначити методичні підходи до стратегічного планування в логістиці.

У першому розділі було охарактеризовано поняття логістичної стратегії, визначено її місце в системі загального управління підприємством та окреслено основні види стратегій. Окрема увага приділялась адаптації стратегічного планування до умов сфери освіти — де логістика набуває характеру не лише технічної, а й сервісної функції, орієнтованої на підтримку процесів навчання, досліджень і обслуговування інфраструктури.

У другому розділі здійснено детальний аналіз логістичної діяльності Інституту. Встановлено, що наявна логістична система є фрагментованою, недостатньо цифровізованою та слабо інтегрованою в загальну управлінську структуру. Водночас визначено ряд позитивних факторів, які можуть слугувати основою для реформ: наявність відповідальних працівників, базова технічна інфраструктура, бажання до покращення. Також проведено SWOT-аналіз, що дозволив виявити ключові загрози та можливості, а також сформулювати логіку стратегічних змін.

Третій розділ присвячено безпосередньо розробці логістичної стратегії Інституту. Було сформульовано стратегічні цілі логістичної функції, розроблено комплекс заходів щодо її поетапного впровадження, визначено ключові інструменти та організаційні рішення. У роботі запропоновано практичний план дій із розбивкою по етапах, часовими межами та індикаторами ефективності.

Здійснено економічне обґрунтування стратегії — доведено, що її реалізація дозволяє знизити непрямі витрати, скоротити час обробки заявок, підвищити рівень задоволеності персоналу, а також оптимізувати використання ресурсів.

Таким чином, поставлена мета роботи — розробити логістичну стратегію підприємства з урахуванням його особливостей і реальних умов функціонування — досягнута. Усі завдання, сформульовані у вступі, виконані повною мірою.

Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані для подальшої модернізації логістичних процесів в установах публічного та освітнього сектору, особливо тих, які функціонують у малих містах та умовах обмеженого фінансування. Логістична стратегія, запропонована у роботі, є не лише функціональним рішенням, а й концепцією управління, яка дозволяє перейти від реактивної моделі до системної, передбачуваної і сервісно-орієнтованої логістики.

Розглядаючи логістику як функціональний компонент управлінської системи підприємства, особливо у сфері освіти, ми дедалі більше усвідомлюємо її стратегічну значущість. У ході дослідження підтверджено, що логістика не обмежується доставкою товарів або ремонтом обладнання — вона пронизує всі рівні організації, забезпечуючи ресурсну, інформаційну, адміністративну та сервісну підтримку. Успішна логістика створює умови, за яких всі інші підсистеми закладу можуть діяти узгоджено, ефективно та з урахуванням реальних потреб користувачів.

Окреме значення у роботі приділено інтеграції логістичної функції в загальну стратегію розвитку закладу. Показано, що логістика не може існувати окремо від фінансів, кадрової політики, ІТ-інфраструктури чи комунікацій. Навпаки, лише у тісній взаємодії з іншими системами управління вона набуває повноцінного стратегічного характеру. У цьому контексті було розроблено

комплекс заходів, які поєднують організаційні зміни, цифрові рішення, комунікаційні механізми та елементи зворотного зв'язку.

Дослідження також підтвердило важливість людського чинника в успішному плануванні й реалізації логістичної стратегії. Жодна система, навіть найдосконаліша з технічного погляду, не буде ефективною без належної підготовки персоналу, мотивації та участі в процесах змін. Саме тому у пропонованій моделі реалізації стратегії ключове місце відведено внутрішнім комунікаціям, навчанню, створенню культури підтримки й відповідальності.

Суттєвим внеском у прикладну площину дослідження стало економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої стратегії. Незважаючи на те, що значна частина ефекту є непрямомою (економія часу, зменшення помилок, підвищення задоволеності), результати порівняльного аналізу свідчать про відчутне зростання ефективності у ключових логістичних показниках. Встановлено, що за умови мінімальних витрат можна досягти суттєвих результатів — як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Практична реалізація представленої логістичної стратегії може стати пілотним кейсом для інших малих освітніх установ України, які мають подібні обмеження у фінансуванні, кадрових ресурсах та технічній базі. Особливо актуальною вона є в умовах децентралізації управління та зростаючих вимог до публічної прозорості.

У результаті виконання цієї роботи окреслено й перспективні напрями подальших досліджень. До них варто віднести поглиблену оцінку ефективності цифрових інструментів в освітній логістиці, аналіз впливу логістики на репутацію установи, побудову моделей автоматизованого управління ресурсами на базі відкритого ПЗ. Усе це формує базу для нових прикладних досліджень у сфері управління, логістики, державного адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки / Міністерство освіти і науки України. – URL: <https://surli.cc/ibcfox> (дата звернення: [14.04.2022]).
2. Мніжин Л.В. Стратегічне управління логістикою підприємства: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2021. – 168 с.
3. Балабанова Л.В. Логістичний менеджмент: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 472 с.
4. Губська Т.Л. Стратегії логістичної діяльності підприємств: сучасні підходи до класифікації / Економіка та держава. – 2021. – № 6. – С. 89–93.
5. Коваленко Ю.Л. Сучасні логістичні стратегії в умовах глобалізації: навч. посіб. – Харків: ХНЕУ, 2022. – 198 с.
6. Крикавський Є.В. Логістика: підручник. – 5-те вид. – Львів: Львівська політехніка, 2020. – 472 с.
7. Пономаренко В.С. Стратегії логістичного розвитку: сучасні концепції і практики. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 310 с.
8. Шевченко О.В. Стратегічне управління логістикою: навчальний посібник. – Київ: НАУ, 2022. – 214 с.
9. Porter M. Competitive Advantage. – New York: Free Press, 2004.
10. Шевченко О.В. Стратегічне управління логістикою: навчальний посібник. – Київ: НАУ, 2022. – 214 с.
11. Porter M. Competitive Advantage. – New York: Free Press, 2004.
12. Беляєв А.О. Планування логістичних стратегій: концепції та інструменти. // Логістика. – 2021. – №3. – С. 18–24.
13. Мельник Л.Г., Герасимчук З.В. Логістика: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 416 с.

14. Бусьгін А.В. Управління підприємством: логістичний підхід. – Харків: Фактор, 2021. – 288 с.
15. Кисельова О.В. Інфраструктурна логістика: стратегічні підходи до управління ресурсами освітніх закладів. // Економіка та організація управління. – 2022. – №4. – С. 45–52.
16. Демченко М.М. Організація логістичної діяльності в бюджетних установах. – К.: Наука, 2021. – 176 с.
17. Литвиненко І.В. Сучасні інструменти стратегічного аналізу в управлінні логістикою. // Бізнес Інформ. – 2022. – №5. – С. 63–68.
18. Черниш Н.П. Логістичний підхід до управління навчальними закладами. – Х.: Освіта, 2020. – 152 с.
19. Власюк С.І. Цифровізація освітньої логістики: виклики та рішення. // Управління розвитком. – 2022. – №2. – С. 44–49.
20. Литвин С.В. Цифровізація логістичних процесів в установах освіти. // Економіка і організація управління. – 2021. – №6. – С. 35–40.
21. Гриценко О.О. Управління внутрішньою логістикою закладу освіти: інструменти та виклики. – Тернопіль: Екон. думка, 2021. – 160 с.
22. Vasilenko V. Logistics in Higher Education: Optimization through Digital Tools. // Educational Management Review. – 2022. – Vol. 10(1). – P. 75–82.
23. Жеребецький В.В. Адаптивні логістичні стратегії в публічному секторі. // Державне управління і логістика. – 2023. – №1. – С. 28–34.
24. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. – Pearson Education, 2016. – 816 p.
25. Склярова Ю. Стратегії логістики у світових лідерах. // Бізнес. Економіка. Менеджмент. – 2022. – №9. – С. 101–107.
26. Пархоменко В.І. Інтегровані системи управління ресурсами в закладах вищої освіти. – Харків: Освіта, 2021. – 208 с.

27. Сало І.І. Публічне адміністрування: сучасні підходи до логістики в комунальних установах. // Адміністративне право і процес. – 2022. – №4. – С. 51–56.
28. Melnyk A., Kovtun O. Open-source dashboards for educational logistics. // ICT in Education. – 2023. – Vol. 6(1). – P. 38–45.
29. Романов Д.О. Смарт-логістика в державних установах: можливості впровадження. // Ефективна економіка. – 2022. – №11. – С. 72–78.
30. Чорна М.О. Управління логістикою в умовах бюджетного обмеження. // Менеджмент і стратегія. – 2023. – №2. – С. 59–63.
31. Тимошук А.М. Людський фактор в організації логістики закладу освіти. // Управління персоналом. – 2022. – №1. – С. 37–42.
32. Kotter J.P. Leading Change. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
33. Гончарова Ю.В. ESG-логістика в неприбуткових організаціях: перші кроки в Україні. // Екологія та економіка. – 2023. – №3. – С. 21–26.
34. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. – Prosci Learning Center, 2016. – 146 p.
35. Соловей В.І. Система показників оцінки логістичної діяльності підприємства. // Економіка та логістика. – 2021. – №3. – С. 51–58.
36. Матвієнко В.О. Управління логістичними процесами у закладах вищої освіти: проблеми та рішення. // Науковий вісник НУВГП. – 2022. – №3. – С. 93–98.
37. Ткаченко С.Е. Логістичний аудит як інструмент ефективного управління ресурсами університету. // Вища школа. – 2023. – №5. – С. 58–63.
38. Власюк С.М. Ефективність логістичних стратегій у неприбуткових організаціях: аналітичний підхід. // Логістика та управління. – 2022. – №4. – С. 74–79.

39. Баранов А.В. Інструменти оцінки логістичних рішень у закладах освіти. // Економіка і суспільство. – 2023. – №12. – С. 92–97.
40. Олійник І.Г. Ефекти непрямой економії у внутрішній логістиці організацій. // Економіка підприємства. – 2021. – №9. – С. 42–46.
41. KPMG. Logistics as a Driver of Organizational Resilience. – 2022. – URL: <https://kpmg.com/uk-logistics-insight> (дата звернення: 04.04.2025).
42. Осадчук Т.В. Прогнозування логістичних ефектів у вищій освіті. // Економіка і держава. – 2022. – №6. – С. 41–45.
43. Deloitte. Higher Education Logistics: Driving Value Beyond Cost. – 2023. – URL: <https://www2.deloitte.com/logistics-edu> (дата звернення: 05.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

