



## Бізнес-планування логістичної діяльності підприємства

Олена М. Завадська <sup>1\*</sup> ● Ірина В. Терехова <sup>2</sup> ● Галина Є. Меньялова <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Луцький національний технічний університет (Україна). Доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, канд. екон. наук, доцент.

<sup>2</sup> Дніпровський інститут МАУП (Україна). Доцент кафедри економіки, менеджменту і туристичного бізнесу, канд. екон. наук, доцент.

<sup>2</sup> Філія Класичного приватного університету у м. Кременчук (Україна). Директор філії, доцент кафедри логістичного менеджменту, канд. екон. наук, доцент.

\* Автор-кореспондент, e-mail: [o.zavadaska@lntu.edu.ua](mailto:o.zavadaska@lntu.edu.ua)

### СТАТТЯ

### АНОТАЦІЯ

#### Дослідницька

#### DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.17](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.17)

#### Авторське право

© 2025 авторів



#### Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Стаття досліджує бізнес-планування логістичної діяльності підприємства як ключовий інструмент стратегічного та оперативного управління, спрямований на оптимізацію ресурсних потоків і підвищення конкурентоспроможності. Аналізуються етапи, складові та методи цього процесу, які забезпечують адаптацію до мінливого ринкового середовища. Актуальність теми зумовлена зростаючою складністю логістичних систем в умовах глобалізації, економічної нестабільності, посилення конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій. Постійні зміни в макроекономічних параметрах, політичний кон'юнктури та технологічних трендах вимагають від підприємств гнучких управлінських рішень, що базуються на системному підході до планування логістичних операцій. Метою дослідження є оцінка доцільності впровадження методичних засад бізнес-планування логістичної діяльності, визначення його структурних етапів, функціональних складових і стратегічних пріоритетів для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для аналізу використано системний підхід, який включає SWOT-аналіз для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, нормативний метод для визначення ресурсних потреб, розрахунково-аналітичний метод для прогнозування фінансових показників, сценарний метод для оцінки ризиків, а також імітаційно-моделюючі методи для аналізу ефективності логістичних процесів. Матеріали дослідження охоплюють літературні джерела з питань бізнес планування, розвитку бізнес діяльності підприємства, цифровізації налагодження і забезпечення логістичних процесів в діяльності підприємства. Результати довели, що бізнес-планування логістичної діяльності включає діагностику стану підприємства, формулювання стратегічних і тактичних цілей, розробку моделей управління потоками, планування ресурсів, складання календарних графіків, оцінку ризиків, організацію комунікаційних систем і контроль виконання плану. В перспективні подальші наукові пошуки можуть бути направлені на виявлення ступеня впливу з боку цифрових технологій, зокрема як штучного інтелекту так блокчейну, на процес логістичного планування роботи підприємства. Також можливими пошуками можуть стати нові адаптивні моделі для малих і середніх підприємств в аспекті бізнес планування, дослідження впливу глобальних бізнес трендів на логістичні плани і процеси.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

бізнес-планування, логістична діяльність, стратегічний розвиток, фінансове планування, управлінські рішення, конкурентоспроможність.



e-ISSN 3041-2498

# Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



## Business Planning of the Enterprise's Logistics Activities

Olena Zavadzka <sup>1\*</sup> ● Iryna Terekhova <sup>2</sup> ● Halyna Mieniyailova <sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Lutsk National Technical University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, PhD in Economics, Associate Professor.*

<sup>2</sup> *Dnipro Institute of Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Associate Professor at the Department of Economics, Management and Tourism Business, PhD in Economics, Associate Professor.*

<sup>2</sup> *Branch of Classic Private University in Kremenchuk (Ukraine). Branch Director, Associate Professor at the Department of Logistics Management, PhD in Economics, Associate Professor.*

\* **Corresponding Author**, e-mail: [o.zavadzka@lntu.edu.ua](mailto:o.zavadzka@lntu.edu.ua)

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Research Article

#### DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.17](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.17)

Copyright © 2025  
by authors



*This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)*



The article examines the business planning of an enterprise's logistics activities as a key instrument of strategic and operational management aimed at optimizing flows of resources and enhancing competitiveness. It analyzes the stages, components, and methods of this process that ensure adaptation to a changing market environment. The relevance of the topic is conditioned by the increasing complexity of logistics systems under conditions of globalization, economic instability, intensifying competition, and rapid advancement of digital technologies. Constant changes in macroeconomic parameters, political climate, and technological trends require enterprises to adopt flexible managerial decisions based on a systematic approach to planning logistics operations. The research aims to assess the expediency of implementing methodological principles of business planning for logistics activities, to determine its structural stages, functional components, and strategic priorities for ensuring sustainable enterprise development. For the analysis, a systemic approach is used, including SWOT analysis to evaluate internal potential and external environment, the normative method to determine resource needs, calculation-analytical methods to forecast financial indicators, the scenario method to assess risks, as well as simulation-modelling methods for analyzing the efficiency of logistics processes. The research materials include regulatory-legal acts and literature sources on supply chain management and logistics digitalization. The results show that business planning of logistics activities includes diagnosis of the enterprise's condition, formulation of strategic and tactical goals, development of models of flow management, resource planning, construction of time schedules, risk assessment, organization of communication systems, and control of plan execution. Prospective further research may be directed at determining the extent of influence of digital technologies, in particular artificial intelligence and blockchain, on the process of logistical planning within enterprise operations. Also, possible lines of inquiry may become new adaptive models for small and medium enterprises in the context of business planning, as well as studying the impact of global business trends on logistics plans and processes.

### KEYWORDS

business planning, logistics activities, strategic development, financial planning, managerial decisions, competitiveness.

## **1. Вступ**

Сучасність та виклики в роботі підприємств різного галузевого спрямування, вже вимагають пошуку нових і робочих інструментів управління логістичною діяльністю, які стануть основою для тривалого забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку бізнесу. Логістика підприємства охопила не лише організацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а й формування стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію ресурсів, скорочення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. Зростання складності логістичних процесів, поява нових вимог споживачів та активізація нішевої конкуренції зумовили необхідність упровадження практики бізнес-планування як основного інструменту управління логістичною системою підприємства. Саме бізнес-план може стати інструментом вдалої інтеграції стратегічних та операційних рішень, сформувані узгоджені дії всіх структурних підрозділів підприємства та забезпечити прозору і довгострокову стабільність у мінливому ринковому середовищі.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що підприємства, які здійснюють активну логістичну діяльність, перебувають у зоні підвищених ризиків і невизначеності, пов'язаних із коливаннями ринкових параметрів, зміною умов постачання та потребою в адаптації до цифрових технологій. За таких подій, бізнес-планування набуває особливого організаційно-економічного значення, оскільки воно дає змогу визначати стратегічні пріоритети, формулювати оптимальні напрями розвитку логістики, передбачати потенційні ризики та визначити шляхи їх мінімізації. Бізнес-план логістичної діяльності стає не лише інструментом прогнозування витрат і результатів, а й комплексною моделлю управління поточковими процесами, що поєднує тактичні завдання з довгостроковими цілями підприємства. Ці доводи і сформували потребу у науковому обґрунтуванні методичних засад прикладного бізнес-планування логістики як складової системи подальшого стратегічного розвитку окремого підприємства.

## **2. Огляд літературних джерел**

Дослідження наукового доробку щодо розгортання бізнес-планування в логістиці показують, що цей процес визнається комплексним інструментом управління. Зокрема, вчені [1], [9] трактують його як поєднання стратегічного планування з оперативними діями, спрямованими на оптимізацію потоків ресурсів та отримання конкурентних переваг завдяки інноваційним логістичним рішенням. Інші дослідники [4], [14] акцентувалися на внутрішньо-організаційних аспектах, серед яких – аналіз стану логістичної системи, визначення стратегічних цілей, налагодження взаємодії матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, а також розрахунок оптимальної ресурсної бази для логістичних операцій. Водночас у працях [10], [15] акцент зроблено на зовнішньоорієнтованих функціях планування, що охоплюють формування стратегічних партнерських альянсів, розробку механізмів залучення інвестиційного капіталу, проведення глибокого аналізу ринкової кон'юнктури та забезпечення ефективної інтеграції підприємства у глобальні та регіональні логістичні мережі. Проведена систематизація результатів наукових досліджень підтверджує необхідність застосування інтегрованого методологічного підходу до бізнес-планування логістичної діяльності, з метою досягнення синергетичного ефекту фінансово-економічних, організаційно-управлінських, техніко-технологічних та інноваційних компонентів для гарантування сталого функціонування підприємства.

## **3. Постановка завдання**

Мета статті – провести дослідження доцільності і ефективності впровадження методичних засад бізнес-планування для розвитку логістичної діяльності підприємства, що передбачає виявлення структурних етапів, функціональних складових та стратегічних пріоритетів процесу.

#### 4. Методи та матеріали

Методологічна основа поточного дослідження ґрунтується на застосуванні комплексного системного підходу, що передбачає інтеграцію різноманітних дослідницьких інструментів, включаючи аналітичні техніки оцінювання, методи прогностичного планування та комп'ютерні технології імітаційного моделювання складних логістичних систем. У якості флагманських дослідницьких інструментів було використано: SWOT-аналіз, призначений для всебічного оцінювання внутрішнього організаційного потенціалу підприємства та характеристик зовнішнього операційного середовища. Нормативний метод застосовувався з метою точного визначення потреб у різних категоріях ресурсів. Розрахунково-аналітичний підхід використовувався для створення прогностичних моделей фінансово-економічних індикаторів діяльності. Сценарний метод планування послугував основою для комплексного оцінювання потенційних ризиків та формування альтернативних стратегічних варіантів розвитку логістичних систем.

Теоретичну основу дослідження становили наукові публікації, монографії та дисертаційні роботи, що розглядають проблематику стратегічного управління ланцюгами постачання, а також сучасні тенденції цифрової трансформації логістичних процесів та впровадження інноваційних інформаційних технологій у практику управління підприємствами. Емпірична база дослідження сформована з різноманітних інформаційних джерел, що включають корпоративну внутрішню звітність підприємств, результати спеціалізованих маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури, офіційні статистичні дані щодо стану та розвитку транспортно-логістичної інфраструктури регіону, а також актуальні нормативно-законодавчі документи, які визначають правові рамки функціонування логістичної галузі.

#### 5. Результати та обговорення

Еволюція бізнес-планування логістичної діяльності підприємства доцільно розглядати як складний управлінський процес, що включає визначення стратегічних і тактичних цілей, формування комплексу завдань та інструментів для їх досягнення, розробку часових меж виконання показників, а також пошук і раціональне використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів. У межах цього процесу важливим є також виокремлення ключових індикаторів, що дозволяють оцінити ступінь реалізації поставлених завдань, а також налагодження ефективної комунікації для доведення змісту планів до всіх відповідальних учасників, які залучені до практичного втілення логістичних стратегій підприємства [3].

Сутність бізнес-планування у сфері логістики полягає у визначенні пріоритетних напрямків розвитку підприємства і його структурних підрозділів у конкретно встановлений період, а також у забезпеченні необхідної фінансової бази, що дозволяє реалізувати завдання транспортно-складського, інформаційного чи дистрибутивного характеру. Власне процес планування починається з аналізу сучасного стану компанії, прогнозування майбутніх тенденцій ринку, оцінки конкурентного середовища та можливостей інтеграції новітніх технологій у логістичні операції. На основі такого аналізу визначаються завдання, формуються стратегії та створюється система інструментів, що підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє мінімізації витрат у ланцюгах постачання. Досягнення стабільних результатів у сучасних ринкових умовах вимагає від підприємців не лише точного й системного планування логістичної діяльності, але й регулярного моніторингу зовнішнього середовища, у тому числі аналізу попиту, транспортної інфраструктури, логістичних ризиків та дій конкурентів. Відтак, починаючи реалізацію бізнес-проєкту, менеджменту слід чітко розуміти обсяг і структуру потреби у ресурсах: матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних, а також реальні можливості їх забезпечення, що дозволяє максимально точно розрахувати ефективність логістичних рішень у межах конкретного підприємства [8].

Етапи і складові проведення бізнес-планування логістичної діяльності підприємства є предметом наукового аналізу, оскільки саме через чітке структурування цього процесу забезпечується здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища, здійснювати ефективний розподіл ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з функціонуванням логістичних ланцюгів, що вимагає системного підходу до кожного етапу планування, починаючи з попереднього дослідження ринку і закінчуючи контролем за виконанням поставлених завдань

та коригуванням стратегії. Так першим етапом ми визначаємо діагностику та аналітичну оцінку поточного стану підприємства, що включає всебічний аналіз його внутрішнього потенціалу, виявлення сильних і слабких сторін у логістичних процесах, визначення рівня ресурсного забезпечення, а також дослідження зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, що дозволяє не лише виявити можливості для розвитку, але й своєчасно ідентифікувати загрози, які можуть призвести до дестабілізації логістичних систем (табл. 1) [6].

**Таблиця 1. Методи та моделі фінансового планування у бізнес-плануванні логістичної діяльності підприємства**

Моделі планування логістичної діяльності в межах бізнес-плану	Нормативний метод	Метод відсотка від продажу	Розрахунково-аналітичний метод	Балансовий метод	Метод бюджетного планування	Прогнозний метод	Інвестиційно-логістичний метод	Сценарний метод	Імітаційно-моделюючий метод
Розробка фінансового розділу бізнес-плану	+	-	+	+	-	+	+	+	+
Бюджетування логістичних процесів (транспорт, складування, ІТ)	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Складання прогнозних фінансових документів	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Планування витрат на логістичні ресурси (паливо, персонал, оренда складів)	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Оцінка та оптимізація логістичних ризиків	-	-	+	-	+	+	+	+	+
Формування інвестиційних програм у логістичній сфері	-	-	+	+	+	+	+	+	+
Контроль ефективності використання фінансових ресурсів у логістиці	+	-	+	+	+	+	+	+	+

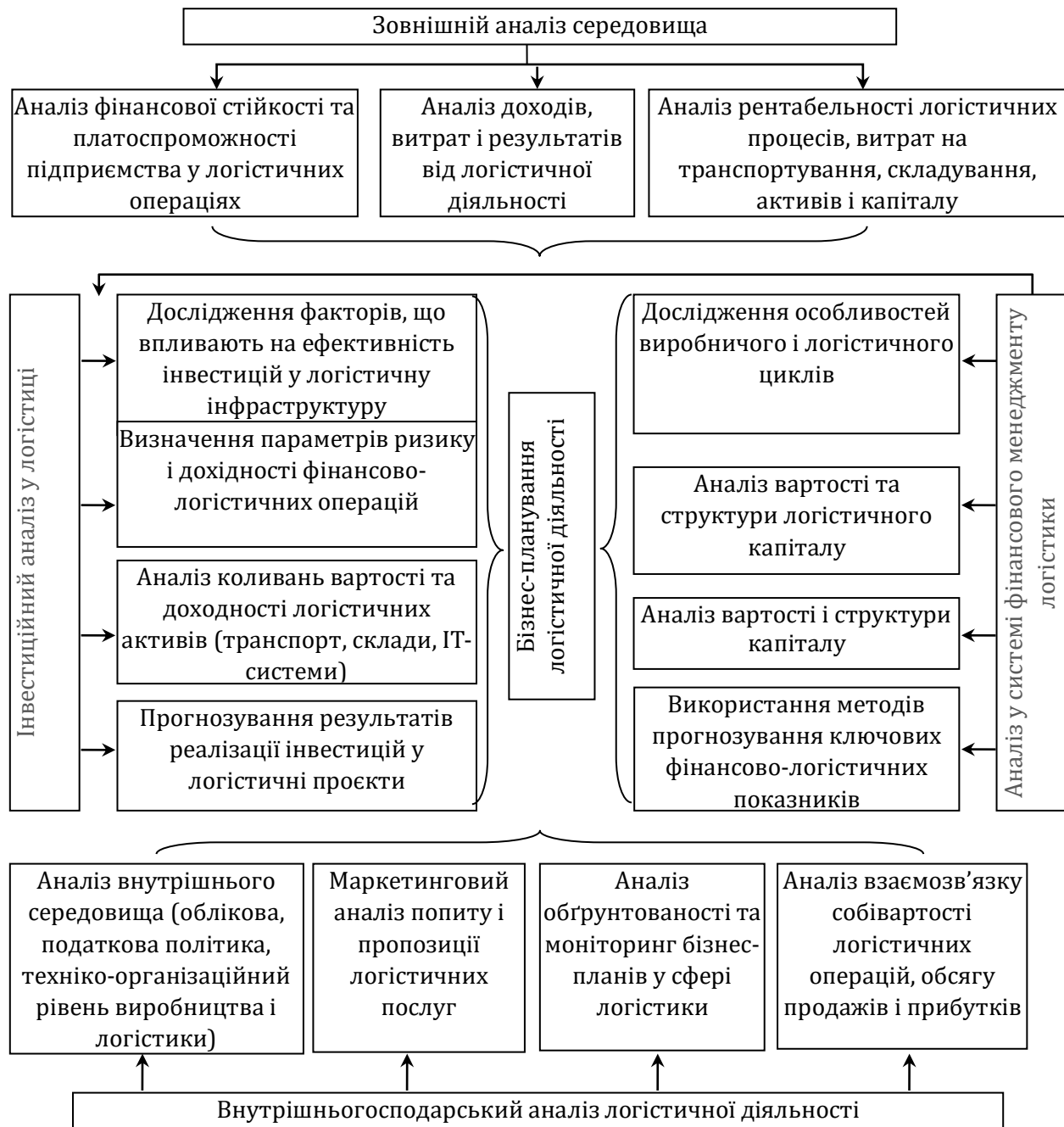
*Джерело:* сформовано авторами.

Наступною складовою буде вже визначення цілей і завдань логістичної діяльності, які повинні мати стратегічний характер, водночас конкретизуючись у вигляді тактичних і оперативних орієнтирів, адже саме чітке окреслення мети дозволяє сформувати узгоджений напрямок розвитку, забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства, а також орієнтувати персонал на досягнення результатів, які відповідають як потребам організації, так і очікуванням ринку.

Третій етап полягає у розробці стратегії та виборі інструментів її реалізації, що передбачає формування моделей управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, визначення оптимальних маршрутів і каналів постачання, впровадження сучасних технологій моніторингу й контролю, а також вибір способів інтеграції логістики у загальну бізнес-стратегію підприємства, при цьому значну увагу слід приділяти питанням інноваційності, адже лише впровадження цифрових інструментів, автоматизованих систем управління складами та транспортом забезпечує суттєве зростання ефективності логістичних операцій [2, с. 24-25].

Бізнес-планування логістичної діяльності підприємства виступає невід'ємним інструментом стратегічного та оперативного управління, що дозволяє одночасно вирішувати внутрішні та зовнішні завдання, забезпечуючи узгодженість дій різних структурних підрозділів і встановлення ефективних взаємовідносин з ринковим середовищем, інвесторами та органами влади, адже в сучасних умовах лише системний підхід до розробки бізнес-плану дозволяє досягати стійкої конкурентоспроможності та знижувати ризики, пов'язані з функціонуванням складних логістичних систем. Необхідним компонентом має стати вже і планування ресурсного забезпечення, оскільки визначення потреби у фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсах дає змогу завчасно передбачити можливі дефіцити, знайти шляхи їхнього покриття, обґрунтувати доцільність залучення інвестицій чи кредитних коштів, а також

забезпечити баланс між витратами і результатами, що є визначальним для конкурентоспроможності підприємства у сфері логістики (рис. 1).



**Рис. 1. Структура фінансово-логістичного аналізу у системі бізнес-планування підприємства**

Джерело: сформовано авторами.

Окремим етапом є формування календарного графіка реалізації логістичних заходів, адже лише за умов чітко визначених термінів виконання кожного завдання можна забезпечити контроль за своєчасністю процесів, синхронізувати дії різних підрозділів, уникнути дублювання функцій та створити умови для досягнення загального результату, при цьому часові рамки повинні бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на зовнішні зміни, але водночас досить конкретними, аби гарантувати дисципліну виконання. Не менш значущою складовою бізнес-планування є оцінка ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації, що включає ідентифікацію потенційних загроз для логістичних операцій, пов'язаних із перебоями у постачанні, коливаннями валютних курсів, зростанням вартості транспортних послуг, а також можливими змінами у правовому регулюванні, при цьому ефективно управління ризиками передбачає

створення альтернативних сценаріїв дій, розробку планів резервного постачання та використання страхових механізмів [7].

Подальшим етапом є організація системи комунікації та управління, що передбачає доведення змісту бізнес-плану до всіх співробітників, відповідальних за його виконання, визначення ролей і функціональних обов'язків кожного підрозділу, створення внутрішніх механізмів координації, які дозволяють забезпечити взаємозв'язок між виробничими, фінансовими й логістичними процесами, а також інтеграцію підприємства з партнерами та клієнтами у межах єдиної системи постачання. Завершальним етапом виступає контроль і оцінка виконання бізнес-плану, адже саме завдяки чітко визначеним показникам ефективності можна здійснювати моніторинг прогресу, своєчасно виявляти відхилення від планових орієнтирів, аналізувати причини невідповідностей та впроваджувати коригувальні дії, що дозволяє не лише підвищувати результативність логістичної діяльності, але й створювати базу для вдосконалення майбутніх бізнес-планів (табл. 2) [11, с. 124].

**Таблиця 2. Організаційно-економічна оцінка етапів здійснення бізнес-планування логістичної діяльності підприємства**

Етап	Складові	Цілі та завдання	Очікувані результати	Можливі ризики
<b>1. Діагностика та аналітична оцінка</b>	Аналіз внутрішнього потенціалу, SWOT-аналіз логістичних процесів, оцінка ресурсного забезпечення, дослідження зовнішнього середовища	Виявлення сильних і слабких сторін, ідентифікація ринкових можливостей і загроз	Формування бази для стратегічного планування, визначення ключових проблем і перспектив	Неповні або неточні дані, недооцінка зовнішніх загроз
<b>2. Визначення цілей і завдань</b>	Формулювання стратегічних, тактичних і оперативних цілей логістичної діяльності	Забезпечення узгодженості дій підрозділів, орієнтація на ринкові потреби	Чіткий напрямок розвитку, мотивація персоналу	Некоректно сформульовані цілі, недооцінка ресурсів
<b>3. Розробка стратегії та інструментів</b>	Моделі управління потоками, оптимізація маршрутів, впровадження цифрових технологій	Підвищення ефективності логістичних операцій, інтеграція з бізнес-стратегією	Зростання продуктивності, зниження витрат	Висока вартість інновацій, опір змінам з боку персоналу
<b>4. Планування ресурсного забезпечення</b>	Оцінка потреб у фінансах, матеріалах, кадрах, інформації	Забезпечення балансу витрат і результатів, залучення інвестицій	Стабільність логістичних процесів, конкурентоспроможність	Дефіцит ресурсів, невірна оцінка потреб
<b>5. Формування календарного графіка</b>	Визначення термінів виконання завдань, синхронізація підрозділів	Забезпечення своєчасності процесів, уникнення дублювання	Дисципліна виконання, гнучкість реагування	Затримки через зовнішні фактори, недостатня гнучкість графіка
<b>6. Оцінка ризиків та їх мінімізація</b>	Ідентифікація загроз, розробка альтернативних сценаріїв, страхування	Зменшення впливу ризиків на логістичні операції	Стабільність і безперебійність процесів	Недооцінка ризиків, відсутність резервних планів

*Джерело:* сформовано авторами.

Внутрішні функції бізнес-планування у сфері логістики полягають у визначенні стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, окресленні пріоритетних напрямів діяльності та формуванні тактики їх реалізації, що включає прогнозування результатів ефективності

логістичних процесів, аналіз наявної техніко-технологічної бази, ступеня завантаження ресурсного потенціалу та пошук резервів для його раціонального використання, а також оцінку перспектив розвитку підприємницьких можливостей у сфері транспортування, складування та управління інформаційними потоками. Зовнішні функції бізнес-плану у логістичній діяльності охоплюють аналіз виробничо-комерційних зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, оцінку регіональних та галузевих тенденцій, формування фінансово-економічної політики в умовах інтеграції з державними і міжнародними програмами, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій у розвиток інфраструктури, включно з іноземним капіталом, а також встановлення ділових контактів і укладання контрактів, що підвищують стійкість логістичних ланцюгів [12, с. 145-146].

Стратегічну програму дій підприємства у сфері бізнес-планування логістичної діяльності доцільно розглядати як ключову інтегруючу ланку між сформованими довгостроковими цілями, що визначають пріоритети розвитку та напрями поведінки організації в умовах конкретного економічного і політичного середовища, та практичними механізмами їх реалізації, які базуються на наявних конкурентних ресурсах, включаючи матеріально-технічну інфраструктуру, фінансовий потенціал, кадрове забезпечення та сучасні інформаційні технології, що забезпечують ефективність логістичних процесів. Запропонована тоді стратегія логістичної поведінки, буде формуватися на основі концепції розвитку підприємства та узгоджується зі стратегічним планом його функціонування, що дозволяє не лише координувати всі внутрішні процеси управління, але й враховувати зовнішні фактори впливу, забезпечуючи оптимальне поєднання ресурсних можливостей і ринкових потреб та створюючи основу для довгострокової конкурентоспроможності й стійкого розвитку логістичної системи підприємства (рис. 2.)



**Рис. 2. Структурно-логічна модель бізнес-планування логістичної діяльності підприємства**

Джерело: сформовано авторами.

У практиці бізнес-планування у логістиці виокремлюють різні підходи, які залежать від цілей та призначення документа: для планування діяльності нового підприємства, оптимізації

роботи діючого бізнесу або для конкретних бізнес-напрямів, таких як транспортні перевезення, складська логістика чи інформаційне забезпечення; відтак існують два базові способи розробки бізнес-плану через самостійну підготовку проекту підприємцями за методичної підтримки консультантів або інвесторів та замовлення бізнес-плану у спеціалізованих консалтингових чи маркетингових фірмах, причому незалежно від обраного варіанту обов'язковим є врахування інтересів усіх сторін: замовника, інвесторів, споживачів і державних органів, що визначають економічні пріоритети [13, с. 34].

Бізнес-план логістичної діяльності варто розглядати як комплексний процес планування, інструмент внутрішньофірмового управління і документ, що гарантує підприємству можливість розподіляти фінансові ресурси відповідно до стратегічних завдань, формувати перспективні ринки збуту, оцінювати витрати на виробництво та дистрибуцію, прогнозувати прибутковість проектів, аналізувати кадровий потенціал і рівень мотивації персоналу, а також ідентифікувати ризики та загрози, які можуть перешкодити виконанню визначених завдань. Основними цілями бізнес-планування у логістиці є організація діяльності підприємства на найближчий та довгостроковий періоди відповідно до попиту на ринку і наявних можливостей залучення ресурсів, що передбачає також вирішення соціальних завдань, таких як забезпечення споживачів якісними послугами доставки, зниження дефіциту логістичних потужностей, поліпшення екологічних умов через оптимізацію транспортних потоків і розвиток інноваційних технологій, а також зміцнення репутації підприємця і створення позитивного іміджу [5, с. 69].

Бізнес-план логістичної діяльності виконує низку ключових функцій: він допомагає підприємству визначати стратегічні напрями розвитку і розробляти нові види діяльності, виступає інструментом планування і контролю внутрішніх процесів, слугує основою для залучення фінансових ресурсів у вигляді кредитів і позик, а також дозволяє встановлювати партнерські відносини і отримувати доступ до інноваційних технологій та ринків; не менш важливою є функція залучення персоналу до процесу планування, що підвищує їх обізнаність, забезпечує координацію дій і сприяє формуванню мотивації для досягнення поставлених цілей.

При сучасному форматі реалій, бізнес-план логістичної діяльності буде виконувати функцію не лише стратегічного документа, а й дієвого механізму контролю, що забезпечує узгодженість усіх бізнес-процесів і спрямованість ресурсів на досягнення кінцевих результатів. Незалежно від сфери діяльності чи масштабу бізнесу, планування виступає ключовим інструментом передбачення та подолання можливих труднощів, а також зниження рівня ризиків у процесі реалізації стратегічних задумів, що робить бізнес-планування у сфері логістики однією з найбільш актуальних і ефективних форм управління діяльністю підприємства.

## **6. Висновки**

Було продемонстровано, що процес бізнес-планування в сфері логістики є складним, багатоаспектним управлінським завданням, яке вимагає глибокого системного підходу на кожному етапі. Дослідження підтверджують, що для досягнення успіху необхідно послідовно пройти шість основних етапів: від аналізу поточного стану підприємства до постійного моніторингу та контролю виконання бізнес-плану. Кожен з цих етапів має чітко визначені завдання, очікувані результати та власний набір потенційних ризиків, які слід передбачити та нейтралізувати. Показано, що системність планування виявляється в органічній взаємодії внутрішніх (внутрішньофірмових) та зовнішніх (ринкових, партнерських, регуляторних) функцій. Вона вимагає гармонізації стратегічних, тактичних та оперативних цілей, щоб уникнути розривів між довгостроковим баченням і повсякденною діяльністю. Крім того, системний підхід передбачає комплексне управління трьома ключовими потоками: матеріальними (товари, сировина, обладнання), фінансовими (кошти, інвестиції, витрати) та інформаційними (дані, аналітика, звітність). Саме інтеграція може забезпечити підприємству здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, як то коливання попиту, зміни законодавства чи перебої в ланцюгах поставок і водночас підвищує загальну ефективність логістичних операцій.

В межах дослідження приділено було увагу двом критично важливим компонентам бізнес-планування в логістиці: плануванню ресурсів та управлінню ризиками. Ефективне планування ресурсів охоплює всі ключові види: фінансові (бюджетування, фінансування), матеріальні

(запаси, обладнання, логістична інфраструктура), трудові (персонал, кваліфікація, мотивація) та інтелектуальні (знання, технології, інновації). Ретельний аналіз потреб у цих ресурсах дозволяє не лише уникнути дефіциту, а й забезпечити їх оптимальне розподілення, що запобігає надмірним витратам та простою. Паралельно з цим, управління ризиками є невід'ємною частиною логістичного планування. Потенційні загрози можуть виникати на різних рівнях — від локальних перебоїв у поставках сировини до глобальних економічних шоків, таких як валютні коливання чи політична нестабільність. Для протидії таким ризикам необхідно не лише їх ідентифікувати, а й розробити альтернативні сценарії реагування. До ефективних інструментів належать: створення резервних ланцюгів поставок, використання страхових механізмів (наприклад, страхування вантажів або відповідальності), а також формування гнучких виробничих і логістичних графіків, які дозволяють оперативно коригувати плани.

Обґрунтовано, що бізнес-план логістичної діяльності виконує роль не просто документа, а стратегічного інструменту, що інтегрує довгострокові цілі підприємства з конкретними механізмами їх реалізації. Він виступає містом між візією компанії та щоденною операційною діяльністю, забезпечуючи узгодженість усіх рівнів управління та функціональних підрозділів. Сам документ поєднує внутрішні функції, такі як визначення стратегічних пріоритетів, оптимізація використання ресурсів, підвищення ефективності внутрішніх процесів із зовнішніми: аналіз конкурентного середовища, прогнозування ринкових тенденцій, залучення інвесторів, встановлення та підтримка партнерських відносин з постачальниками, клієнтами та логістичними операторами.

Було продемонстровано алгоритм роботи Інтеграційної функції бізнес-плану проявляється й у координації діяльності різних відділів підприємства, від закупівель і виробництва до збуту та фінансів. Він створює єдину інформаційну площину, сприяє ефективній комунікації між підрозділами та формує спільне розуміння цілей. У результаті, бізнес-план стає не лише планом дій, а й інструментом контролю, який дозволяє відстежувати виконання завдань, оперативно вносити корективи та забезпечувати досягнення загальних бізнес-результатів.

## References

1. Aristarov, Ye. M., Kryshan, O. F., & Sokurenko, P. I. (2024). Biznes-planuvannya yak osnova uspishnoi orhanizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Business planning as the basis for successful organization of entrepreneurial activity]. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.47> (in Ukrainian)
2. Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhiienko, Y., Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, 9(1). 18–30. <https://doi.org/10.51586/2311-3413.2021.9.1.18.30>
3. Chornii, B. I. (2024). Systema biznes-planuvannya na pidpriemstvi ta ii elementy [Business planning system at the enterprise and its elements]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, (1). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9444> (in Ukrainian)
4. Halko, L. R. (2022). Biznes-planuvannya rozvytku kompanii: orhanizatsiini ta metodolohichni aspekty realizatsii [Business planning for company development: organizational and methodological aspects of implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (in Ukrainian)
5. Hofmann, M., Pekna, H., & Rozlomyi, V. (2025). Ekonomichna teoriia adaptivnoho biznes-planuvannya: mikroekonomichnyi aspekt [Economic theory of adaptive business planning: microeconomic aspect]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2(78), 65–72. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72> (in Ukrainian)
6. Liakhovych, L. A., & Kostetska, N. I. (2024). Biznes-plan yak instrument vedennia biznesu na umovakh franchayzynyhu [Business plan as a tool for conducting business under franchising conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (89), 28–32. <https://doi.org/10.32782/bses.89-4> (in Ukrainian)
7. Makedon, V., & Korneyev, M. (2014) Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, 11(1), 44–55. [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi\\_en\\_2014\\_01\\_Makedon.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf)

8. Makedon, V. V., & Makovetska, A. O. (2023) Informatsiine zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstv v umovakh rynkovoї nestabilnosti. [Information provision of economic security of enterprises in conditions of market instability]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, (12). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477> (in Ukrainian)
9. Miroshnuchenko, O. V., Prikhodko, O. Yu., & Iorgova, E. V. (2024). Biznes-planuvannia u suchasnomu pidpryyemnytskomu seredovyshchi: teoretyko-prykladnyi aspekt [Business planning in a modern entrepreneurial environment: theoretical-applied aspect]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 2(7), 50–54. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9> (in Ukrainian)
10. Obelets, T. V., & Chornoshtan, A. Yu. (2025). Intehrovane biznes-planuvannia yak zaporka uspihku proektnoi diialnosti pidpryyemstva [Integrated business planning as a guarantee of success in the enterprise's project activity]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, (31), 51–54. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319019> (in Ukrainian)
11. Pajak, K., Omelyanenko, V., Makedon, V., Shevchenko, V., & Ovcharenko, I. (2020). Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(1), 115–130. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))
12. Petruha, N. M., & Petruha, S. V. (2020). *Derzhavne rehuliuвання intehrovanykh korporatyvnykh obiednan v umovakh strukturno-instytutsiinalnoi ta funktsionalnoi transformatsii sil'skoi ekonomiky: problemy metodologii, teorii, sotsialno-ekonomichnoi ta sektoralnoi polityky* [State regulation of integrated corporate associations in the conditions of structural-institutional and functional transformation of the rural economy: problems of methodology, theory, socio-economic and sectoral policy]. Kyiv: Vydavnychiy dim "Profesional". (in Ukrainian)
13. Pyliavets, V. M., & Yasyshena, V. V. (2024). Osoblyvosti vyiavlennia ta otsinky ryzykiv v biznes-planuvanni [Peculiarities of identifying and assessing risks in business planning]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, 1(27), 27–38. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298511](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298511) (in Ukrainian)
14. Rubanik, V. V. (2024). Kontseptualni zasady biznes-planuvannia v systemi upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpryyemstva [Conceptual foundations of business planning in the system of strategic development management of the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia – Economy and Management*, (2), 130–139. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.130> (in Ukrainian)
15. Shchur, R. I., Matskiv, V. V., & Kernitskyi, O. I. (2024). Finansove planuvannia iak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryyemstv [Financial planning as a tool for increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(40), 234–245. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245) (in Ukrainian)