



Економіка

УДК 658.7:005.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18383301>

Прогнозування та планування логістичної діяльності підприємства

Гудима Ольга Вікторівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний
університет, м. Запоріжжя, Україна, <https://orcid.org/0009-0004-3863-3193>

Прийнято: 14.01.2026 | Опубліковано: 27.01.2026

***Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність трансформації підходів до управління матеріальними потоками в умовах високої економічної нестабільності. Актуальність теми зумовлена переходом логістики від допоміжної функції до статусу стратегічного інструменту, що базується на інтегрованому прогнозуванні та плануванні. Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних і прикладних засад формування ефективної логістичної стратегії підприємства в динамічному ринковому середовищі.*

Методологічну основу роботи становить системний підхід до дослідження матеріальних потоків. У ході роботи застосовано логіко-економічні методи для оцінки ринкових тенденцій на основі експертних суджень, економіко-математичне моделювання для побудови прогностичних систем, а також нормативний підхід для обґрунтування ресурсного споживання. Системний аналіз дозволив структурувати етапи стратегічного, довгострокового та короткострокового планування.



Результати дослідження підтверджують, що розробка логістичної стратегії є багаторівневим процесом, який залежить від макроекономічних чинників та внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання. Прогнозування визначено як фундамент стратегічних рішень, що дозволяє формувати базу даних на основі статистичних спостережень. Автором класифіковано методи прогнозування та деталізовано види планування за термінами: від оперативного до стратегічного (10–20 років). Виокремлено ключові вимоги до систем планування, зокрема точність, документальність, узгодженість та інтеграцію логістичних операцій.

Доведено, що інтеграція логістики у загальний бізнес-план є критичною умовою для мінімізації фінансових втрат та підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано необхідність чіткого розмежування часових горизонтів планування, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринку та оптимізувати канали розподілу й зберігання товарів.

Ключові слова: логістична стратегія, інтегроване прогнозування та планування, управління матеріальними потоками, економічна нестабільність, стратегічний вектор розвитку, конкурентоспроможність підприємства.

Forecasting and planning of the logistics activities of the enterprise

Olha Hudyma,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the chair of entrepreneurship, management of organizations and logistics,

Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0004-3863-3193>



Abstract. *This study substantiates the strategic role of logistics amidst economic instability by integrating forecasting and planning processes. The research aims to provide a comprehensive analysis of the theoretical and applied foundations for developing an effective corporate logistics strategy.*

The methodological framework relies on a systems approach, incorporating logical-economic methods, economic-mathematical modeling, and normative analysis to structure planning stages across various horizons.

The study establishes that a logistics strategy is a multi-level process driven by macroeconomic factors and internal enterprise potential. The author categorizes forecasting methods and defines planning types by duration: strategic (10–20 years), long-term, medium-term, and rolling short-term. Key requirements for planning systems, such as precision, consistency, and operational coordination, are identified as essential for efficiency.

The research confirms that integrating logistics into the overall business plan is vital for minimizing financial loss and enhancing profitability. It is argued that logistics must evolve from a peripheral function into a strategic developmental vector, enabling businesses to respond flexibly to market shifts and optimize distribution channels.

Keywords: *logistics strategy, integrated forecasting and planning, material flow management, economic instability, strategic development vector, enterprise competitiveness.*

Постановка проблеми. Незважаючи на велику кількість проведених досліджень, питання інтеграції прогнозування та планування логістичної діяльності в загальну систему стратегічного управління підприємством залишається розв'язаною лише частково. Часто логістика помилково ототожнюється виключно з оперативним постачанням, що призводить до ігнорування її довгострокового потенціалу. Відсутність чіткого



розмежування між етапами оцінки майбутніх подій та розробки конкретних проектів дій спричиняє нераціональне використання ресурсів та зниження конкурентоспроможності компаній. Ключовим аспектом проблеми є необхідність розробки методичного інструментарію, який би дозволяв поєднувати логіко-економічні, економіко-математичні та нормативні методи для створення точних логістичних прогнозів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бізнес-планування та стратегічного розвитку підприємств перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Систематизація наукових підходів дозволяє виокремити три ключові вектори досліджень:

1) Концептуальні засади та методологія бізнес-планування. Роботи Арістарова Є. М., Кришаня О. Ф., Сокурєнка П. І. [1] та Чорнія Б. І. [2] розглядають бізнес-планування як фундамент успішної організації підприємництва. На відміну від традиційних підходів, Рубаник В. В. [3, с.134] та Галько Л. Р. [4] акцентують увагу на інтеграції планування безпосередньо в систему стратегічного управління, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість компанії.

2) Адаптивність та ризикоорієнтованість. В умовах мінливого середовища Гофман М., Пекна Г. та Розломій В. [5, с. 68] обґрунтовують теорію адаптивного бізнес-планування. Цей підхід доповнюється дослідженнями Пилявця В. М. та Ясишеної В. В. [6, с. 32], які зосереджуються на ідентифікації та оцінці ризиків, що є критично важливим для логістичної сфери.

3) Логістичний вектор та інтегроване планування. Особливе місце посідають праці, де планування розглядається крізь призму логістики. Воронко О. С. та Кравець О. В. [7, с. 31] визначають місце логістики в загальній системі управління, тоді як Нікітенко К. С. [8] та Харчук О. Г. [9, с. 57] фокусуються саме на стратегічному плануванні постачання та



транспортної діяльності. Найбільш сучасний погляд на проблему представлений у працях Обелець Т. В. [10, с. 52], Кривов'язюка І. В. [11, с. 294] та Завадської О. М. [12], де просувається ідея інтегрованого бізнес-планування логістичної діяльності як єдиного інструменту мінімізації втрат.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, низка аспектів управління логістикою залишається дискусійною. Більшість дослідників розглядають прогнозування та планування як автономні процеси, що спричиняє розрив між аналітичними розрахунками та реальним виконанням логістичних операцій. Також бракує механізмів координації планування з операційними стандартами підприємства, що призводить до конфлікту між короткостроковою вигодою постачання та стратегічним розвитком системи.

Науковий внесок автора полягає у вирішенні зазначених проблем через концептуальне обґрунтування інтегрованої моделі «Прогноз – План», на відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати ці процеси не як послідовні, а як ітераційні та взаємозалежні елементи єдиного стратегічного контуру. Удосконалено методичну систематизацію інструментарію, розроблено класифікацію методів прогнозування (логіко-економічних, економіко-математичних та нормативних), адаптовану саме під потреби логістичного сервісу, а не лише загальноекономічних показників.

Автором сформульовано та ієрархічно впорядковано критичні параметри (документальність, точність, узгодженість, інтеграція), що дозволяють подолати «не систематизованість дій» при управлінні матеріальними потоками. Запропоновано алгоритм координації стратегічного (10–20 років) та ковзного короткострокового планування, що забезпечує гнучкість реакції підприємства на макроекономічні виклики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка комплексного підходу до



прогнозування і планування логістичної діяльності підприємства як дворівневого процесу формування логістичної стратегії, що забезпечує синхронізацію стратегічних цілей із операційними можливостями в умовах ринкової нестабільності.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- проаналізувати теоретичне підґрунтя логістичного управління та визначити стратегічну роль планування матеріальних потоків у структурі бізнес-плану підприємства;
- дослідити вплив макроекономічних та внутрішніх чинників на формування багаторівневої логістичної стратегії;
- систематизувати методи прогнозування логістичної діяльності, виокремивши логіко-економічні, економіко-математичні та нормативні підходи;
- сформулювати комплексні вимоги до систем планування, що забезпечують точність, узгодженість та інтеграцію логістичних операцій;
- охарактеризувати часові горизонти планування (від стратегічного до короткострокового) та обґрунтувати необхідність їх чіткого розмежування для підвищення гнучкості підприємства;
- обґрунтувати роль інтегрованого планування як ключового інструменту мінімізації фінансових втрат та зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасної глобалізації та високої ринкової нестабільності успішна діяльність підприємства значною мірою визначається якістю організації його логістичної системи. Трансформація економічних процесів вимагає від суб'єктів господарювання не лише реакцію на актуальні зміни, а формування цілісної логістичної стратегії. Проте розробка такої стратегії є складним



багаторівневим процесом, що стикається із проблемою невизначеності зовнішнього середовища та лімітованості внутрішніх джерел.

Дефініція чітких вимог до систем планування є критично важливою для створення дієвих бізнес-моделей, здатних витримувати конкурентний тиск. Розгляд прогнозування як початкового етапу планування дозволяє сформувати надійну змістовну основу для ухвалення стратегічних рішень, яка збігається з сучасними вимогами суспільства до результативності та сталості бізнесу.

Розробка логістичної стратегії загалом є процесом встановлення цілей для розвитку і функціонування підприємства на певний період часу, а також підходів, завдяки яким воно зможе досягти поставлених завдань.

Вибір відповідної логістичної стратегії обумовлюється низкою факторів, серед яких:

- рівень, форма та сутність конкурентного середовища;
- темпи інфляції;
- економічна політика держави;
- усталені переваги національної економіки на міжнародному ринку;
- внутрішні ресурси та потенціал самого підприємства [5, с. 68].

Окрім цього, враховується велика кількість інших зовнішніх чинників.

Процес розробки логістичної стратегії традиційно відбувається у два етапи:

1. Прогнозування логістичної діяльності підприємства.
2. Планування логістичної діяльності підприємства.

Прогнозування логістичної діяльності являє собою оцінку можливого розвитку подій, що базується на спостереженнях, теоретичних знаннях, аналітичних підходах та обґрунтованих судженнях щодо ймовірності настання певних подій або змін у процесах. Це комплексний процес, який



передбачає аналіз інформації для визначення напрямків майбутнього розвитку [11, с. 296].

Сам процес прогнозування спрямований на отримання прогностичної інформації, який базується на даних статистики, соціально-економічних дослідженнях та інших джерелах, що дозволяє прогнозувати розвиток подій чи явищ у перспективі.

Прогнозування включає кілька ключових етапів. Спочатку визначають об'єкти прогнозування та критерії, які будуть застосовуватись у його рамках. Далі необхідно вибрати відповідну модель прогнозування. Після цього відбувається збір необхідної інформації для аналізу, адаптація моделі на основі отриманих даних, формування прогнозу та, на завершення, моніторинг і коригування результатів. Важливо також визначити часовий горизонт прогнозування, який може бути короткостроковим, середньостроковим або довгостроковим [13, с. 52].

У прогнозуванні можуть використовуватись різні методики. Метод прогнозування – це набір підходів, які допомагають оцінити ймовірний розвиток подій на заданому періоді часу та виразити результати у формі кількісних або натуральних показників [14, с. 95]. Найбільш поширеними є стандартні методи з досить складною структурою, що засновані на репрезентативних опитуваннях та експертній оцінці.

Основні групи методів поділяються на:

1. Логіко-економічні методи використовуються для здійснення прогнозу побудованого на підставі аналізу змін соціально-економічних умов та факторів, пов'язаних із зміною цін та виходом на ринок нових товарів. Проведення експертних оцінок може бути здійснено шляхом спеціальної процедури, і ніколи не можна покладатися на думку лише одного фахівця, не зважаючи на його досвід та кваліфікацію;



2. Економіко-математичні методи базуються на застосуванні підходів та прийомів математичної статистики. Найчастіше включає метод моделювання, що є системою числових показників, які за допомогою свого зв'язку відтворюють основні ланцюжки та закономірності досліджуваного явища;

3. Нормативні методи ґрунтуються на системі нормативно-раціонального використання. Цей метод найкраще застосовувати для середньострокового і довгострокового прогнозування на п'ять і більше років.

Прогнозування можна розглядати як початковий етап розробки плану, що слугує додатковим джерелом для ухвалення рішень, що стосуються розвитку фінансово-господарської діяльності [15, с. 29]. Основне завдання планування у сфері логістики полягає у створенні проектів, які визначають перспективні параметри логістичної діяльності. Це процес, що базується на упорядкованій обробці логістичних даних і розробці проекту, який встановлює параметри для досягнення майбутніх цілей. Концептуальне планування має намір уникнути нераціонального використання ресурсів підприємства, зумовленого множинністю несистематизованих дій. Процес планування охоплює кілька ключових етапів, серед яких: визначення цілей, формулювання проблем, пошук варіантів розвитку та здійснення оцінки для прийняття оптимального рішення.

Види планування за термінами:

1. Стратегічне планування передбачає визначення форм і способів збереження поточного рівня бізнесу та його розвиток в умовах динамічного зовнішнього середовища. У процесі планування складаються переважно глобальні цілі та стратегії, що розраховані на тривалий термін, зазвичай від десяти до двадцяти років [3, с. 134].

2. Довгострокове планування – спрямоване на складання планів інвестицій та програм обслуговування клієнтів із перспективою до 10 років.



3. Середньострокове планування – спрямоване на створення умов, що сприяють реалізації довгострокових програм. У цьому форматі враховуються фінансові, економічні, технічні та технологічні аспекти. Зазвичай охоплює період близько п'яти років, необхідний для підготовки інвестицій, обладнання та приміщень.

4. Короткострокове планування – включає різні типи планів, які охоплюють функціональні напрями діяльності. До таких належить планування зростання продажів, визначення потреби у матеріалах, закупівлі продукції та питання виробництва.

Для кращого розуміння взаємодії зазначених рівнів планування та методів прогнозування розглянемо практичний приклад діяльності умовного виробничого підприємства харчової промисловості в умовах ринкової турбулентності.

Емпіричний приклад реалізації дворівневої моделі: Підприємство стикається із сезонними коливаннями попиту та значним інфляційним тиском.

На рівні прогнозування (Етап 1): Аналітики використовують економіко-математичне моделювання для кількісного оцінювання динаміки цін на сировину (очікуване зростання на 15%). Паралельно застосовується логіко-економічний метод (опитування дистриб'юторів та експертні оцінки), що дозволяє виявити потенційну зміну географії споживчого попиту.

На рівні планування (Етап 2): На основі отриманих прогнозів формується середньостроковий план модернізації складської логістики (на 5 років) та впроваджується ковзне короткострокове планування маршрутів, що дозволяє оптимізувати витрати на паливо вже в поточному кварталі.

Такий інтегрований підхід перетворює логістику з реактивної функції («відповідь на проблему») на проактивну стратегію («запобігання втратам»).

Вимоги до систем планування включають:



- забезпечення узгодженості планових розрахунків і контролю виконання планів із документальним оформленням їх основних складових;
- охоплення всіх необхідних аспектів і елементів у процесі планування;
- правильне визначення ступеня точності для вимірювання характеристик об'єктів планування із чітким позначенням елементів та змісту плану;
- забезпечення зв'язності між всіма складовими частинами плану, а також між різними планами;
- поєднання й узгодження планів різних рівнів і рангів;
- гармонізація планів одного рівня з урахуванням інтегрованого підходу до побудови загальної системи, передбачає створення пов'язаних між собою умов і процедур із виконання логістичних операцій;
- доступ до корисної інформації для оцінки загальних тенденцій, таких як ціни, витрати, заробітні плати, що є невіддільним елементом економічного планування;
- розроблення мережевих моделей і графіків для забезпечення дієвої організації та керування процесами [8].

У загальному бізнес-плані підприємства неодмінно повинні бути враховані аспекти, пов'язані з логістикою. Під час аналізу споживчого ринку та формування політики компанії важливо дослідити потреби клієнтів, а також визначити ефективні канали і сфери розподілу. При оцінці різних варіантів стратегій й формуванні конкурентних підходів необхідно враховувати всі умови, що відбиваються на логістику постачання, зберігання та поширення товарів на ринку.

Ключовим етапом є інтеграція логістичних аспектів у корпоративне планування, що спрямовано головним чином на збільшення прибутковості компанії. Проте багато підприємств недооцінюють цей напрямок, що часто призводить до втрати частини фінансових ресурсів. Основною причиною



цього є висока мінливість у процесах управління матеріальними потоками. Логістику нерідко прирівнюють до постачання, розглядаючи її лише як короткостроковий компонент, без належної уваги до довгострокових перспектив та стратегічного планування.

Однак логістика має значення як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, хоча розмежувати ці аспекти може бути непросто через швидкий розвиток і динамічність галузі [7. с. 32]. Незважаючи на це, значущість фінансових і матеріальних витрат на логістичні процеси, а також їхній вплив на конкурентоздатність компанії висувають необхідність чіткого визначення цих відмінностей. Це особливо важливо при інтеграції елементів логістики у загальний бізнес-план підприємства.

Висновки. У результаті дослідження комплексно обґрунтовано, що в умовах економічної нестабільності логістика має трансформуватися з допоміжної функції у стратегічний вектор розвитку підприємства. Доведено, що ефективна логістична стратегія базується на інтеграції прогнозування (сценарний аналіз майбутнього) та планування (алгоритмізація ресурсного забезпечення). Це дозволяє синхронізувати стратегічні цілі із реальними операційними потужностями. Встановлено, що найвищу точність забезпечує комбінований підхід: використання логіко-економічних методів (експертних оцінок) для стратегічного рівня та економіко-математичного моделювання для короткострокових операцій.

Для впровадження результатів дослідження у діяльність підприємств пропонується:

- інтеграція в бізнес-план, бо логістичне планування не повинно бути ізольованим. Рекомендується впровадити наскрізну систему KPI, що пов'яже логістичні витрати із фінансовими результатами загального бізнес-плану;



- дотримання часової ієрархії, адже менеджменту слід розмежувати відповідальність за стратегічне (10–20 років), середньострокове (~5 років) та ковне короткострокове планування. Це запобігає «гасінню пожеж» у ланцюгах постачання за рахунок довгострокових ресурсів;
- стандартизація систем планування з необхідністю запровадження регламентів, що вимагають обов'язкової документальності та узгодженості планів між відділами закупівлі, складу та збуту для уникнення «несистематизованих дій».

Попри розроблену теоретичну базу, актуальним залишається перехід до емпіричного тестування запропонованих моделей. Перспективними напрямками є:

- 1) Дослідження впливу алгоритмів Machine Learning та Big Data на точність прогнозів у ланцюгах постачання.
- 2) Розробка динамічних моделей, які дозволяють автоматично корегувати логістичний план у разі критичних збоїв у глобальних ланцюгах поставок.
- 3) Інтеграція екологічних та соціальних чинників у довгострокові стратегічні плани підприємств.

Список використаних джерел

1. Арістаров Є. М., Кришань О. Ф., Сокурено П. І. Бізнес-планування як основа успішної організації підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.47> (дата звернення: 03.11.2025).
2. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні



науки. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9444> (дата звернення: 05.11.2025).

3. Рубаник В. В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і управління*. 2024. № 2. С. 130–139.

4. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 03.11.2025).

5. Гофман М., Пекна Г., Розломій В. Економічна теорія адаптивного бізнес-планування: мікроекономічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 65–72.

6. Пилявець В. М., Ясишена В. В. Особливості виявлення та оцінки ризиків у бізнес-плануванні. *Економічні горизонти*. 2024. № 1 (27). С. 27–38.

7. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 28–34.

8. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір*. 2020. № 161. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-10> (дата звернення: 10.11.2025).

9. Харчук О. Г., Постіка Б. Е. Планування логістичної стратегії транспортних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 6 (29). С. 55–58.

10. Обелець Т. В., Чорноштан А. Ю. Інтегроване бізнес-планування як запорука успіху проєктної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 31. С. 51–54.



11. Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. Удосконалення логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичний та практичний аспекти. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4 (286). С. 289–299.
12. Завадська О. М., Терехова І. В., Мєняйлова Г. Є. Бізнес-планування логістичної діяльності підприємства. *Публічне управління і політика*. 2025. № 9 (13). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.17> (дата звернення: 05.11.2025).
13. Мірошніченко О. В., Приходько О. Ю., Іоргова Е. В. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (7). С. 50–54.
14. Костенко Г., Глазова Я. Застосування інструментарію прогнозування фінансових показників розвитку діяльності підприємств логістичної сфери. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 94–100.
15. Ляхович Л. А., Костецька Н. І. Бізнес-план як інструмент ведення бізнесу на умовах франчайзингу. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 89. С. 28–32.