

12. Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). In praise of resource constraints. *MIT Sloan Management Review*, 31(3), 33–39.
13. Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2024). Technological development and resource constraints: A critical analysis. *International Journal of Research*, 11(8), 81-86.

Надходження рукопису до журналу: 29.05.2025

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 09.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.04>

УДК 004.382.3;005.3;164;339.178.4;339.138

Галина ЗАПША,
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2657-9367
email: galina.zapsha@gmail.com

Андрій ПИНТЯ,
здобувач освітнього ступеня «Магістр», спеціальності 073 «Менеджмент»,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID ID: 0009-0006-4244-0591
email: a.pyntia@gmail.com

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В МАРКЕТИНГ-ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Анотація

Актуальність теми. В умовах швидкозмінного ринкового середовища, нестабільності постачань, зростаючих вимог до якості та оперативності обслуговування, бізнес-структури мають впроваджувати інноваційні цифрові рішення, що дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати ефективне управління логістичними процесами.

Метою дослідження є оцінювання і вибір релевантних цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур з урахуванням особливостей їх використання в умовах ринку маркетингової орієнтації для забезпечення адаптивності логістичних систем до його вимог.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних основ управління логістичною діяльністю в умовах ринку маркетингової орієнтації. Аналіз статистичних даних дозволив зібрати емпіричні дані щодо

капітальних інвестицій у сфері логістичної діяльності. За допомогою порівняльного аналізу оцінено переваги та недоліки використання сучасних цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю підприємства.

Отримані результати. Виокремлені основні особливості ринку маркетингової орієнтації, серед яких охарактеризовані тенденції щодо зростання впливу поведінки споживачів, підвищення інтенсивності конкурентного середовища, динамічності науково-технічного прогресу, збільшення інформаційної прозорості, а також перманентності кон'юнктурних змін. Розглянуто основні тенденції розвитку цифровізації у сфері логістики, зокрема використання інформаційних систем, автоматизації, аналітики великих даних та хмарних технологій, що сприяють підвищенню прозорості, оптимізації ресурсів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Проаналізовано вплив сучасних цифрових інструментів на формування гнучких логістичних систем, здатних адаптуватися до змінних умов ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища.

Практична цінність роботи. Результати дослідження мають практичне значення для менеджерів, фахівців з логістики та розробників цифрових рішень, які прагнуть оптимізувати логістичні процеси та підвищити адаптивність підприємств до викликів сучасної економіки.

Висновки. Управління логістичною діяльністю бізнес-структур зазнає суттєвих змін під впливом сучасних ринкових трансформацій, що радикально змінюють логістичну діяльність, перетворюючи її з операційної функції на стратегічний компонент маркетинг-орієнтованого управління підприємством. Успішне впровадження цифрових інновацій у сфері логістики дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й формувати високу споживчу цінність, підвищувати лояльність клієнтів та забезпечувати стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку.

Ключові слова: логістика, управління логістичною діяльністю, маркетинг, маркетинг-орієнтовне управління бізнесом, цифрові інструменти, ринкові трансформації.

UDC 004.382.3;005.3;164;339.178.4;339.138

Halyna ZAPSHA,
Dr. Sc. (Ekon), Professor,
Head of the Department of Management, Professor,
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2657-9367
email: galina.zapsha@gmail.com

Andriy PINTYA,
Master's degree applicant specialty 073 "Management",
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID ID: 0009-0006-4244-0591
email: a.pyntia@gmail.com

DIGITAL TOOLS IN MARKETING-ORIENTED MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES

Abstract

Relevance. *In the context of a rapidly changing market environment, supply chain instability, and growing demands for service quality and responsiveness, enterprises must implement innovative digital solutions that enable them to quickly respond to external challenges and ensure effective management of logistics processes.*

Purpose of the Research. *The purpose of this study is to evaluate and select relevant digital tools for managing the logistics activities of business structures, taking into account the specifics of their use in a marketing-oriented market environment to ensure the adaptability of logistics systems to its requirements.*

Methods. *During the research process, methods of analysis and synthesis were applied to generalize the theoretical foundations of logistics management in a marketing-oriented market environment. Statistical data analysis allowed for the collection of empirical data on capital investments in the field of logistics activities. Using comparative analysis, the advantages and disadvantages of using modern digital tools in the management of enterprise logistics activities were assessed.*

Results. *The key features of the marketing-oriented market were identified, including trends such as the growing influence of consumer behavior, increased intensity of competition, dynamism of scientific and technological progress, greater informational transparency, and the permanence of market fluctuations. The main trends in the digitalization of logistics were examined, including the use of information systems, automation, big data analytics, and cloud technologies, all of which contribute to increasing transparency, optimizing resources, and supporting well-founded managerial decision-making. The impact of modern digital tools on the formation of flexible logistics systems capable of adapting to changing market conditions and minimizing risks associated with external environment instability was analyzed.*

Practical Value of the Study. *The research results have practical value for managers, logistics specialists, and digital solution developers who seek to optimize logistics processes and increase the adaptability of enterprises to the challenges of the modern economy.*

Conclusions. *The management of logistics activities in business structures is undergoing significant changes under the influence of contemporary market transformations, which are radically altering logistics operations, transforming them from an operational function into a strategic component of marketing-oriented enterprise management. The successful implementation of digital innovations in the field of logistics allows not only for cost optimization but also for the creation of high customer value, increased customer loyalty, and the provision of sustainable competitive advantages in a dynamic market environment.*

Key words: *logistics, logistics management, marketing, marketing-oriented management, digital tools, market transformations.*

Вступ. Сучасні ринкові трансформації зумовлюють підвищення вимог до гнучкості та адаптивності логістичних систем бізнес-структур. Ринок, що функціонує на засадах маркетингової орієнтації, вимагає від бізнес-структур оперативності та здатності персоналізувати логістичні процеси відповідно до потреб клієнтів. Зміни у зовнішньому середовищі, нестабільність ринків, нові вимоги споживачів та технологічні інновації потребують від управління логістикою швидкої реакції та здатності до самовідновлення. У цьому контексті цифрові інструменти відіграють визначальну роль як у стратегічному плануванні, так і в тактичному управлінні логістичними операціями. Цифрові інструменти,

такі як інформаційні системи, аналітика даних та автоматизація, стають ключовими засобами підвищення адаптивності, що дозволяє ефективно управляти логістичними процесами навіть у нестабільних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій парадигмі все більшої уваги набуває проблема цифрової трансформації логістичного менеджменту. Прискорення цифровізації змушує переглядати класичні підходи до організації логістичної діяльності підприємств, де домінуюче місце посідають інтелектуальні технології, автоматизовані рішення та системи управління даними.

Зокрема, Ціх Г. та Суховерша В. акцентують увагу на зміні управлінської концепції логістики під впливом новітніх цифрових технологій. Дослідники підкреслюють, що інтеграція блокчейн-рішень, хмарних сервісів і алгоритмів штучного інтелекту суттєво підвищує прозорість, швидкість прийняття рішень і адаптивність логістичних ланцюгів, що особливо важливо в умовах зростаючої нестабільності ринку [1, с. 43].

У площині гнучкості логістичних систем Дима О., Мартиненко М., Кривешенко В. доводять ефективність впровадження ERP, TMS і WMS-платформ. Науковці обґрунтовують, що саме ці цифрові рішення не лише покращують координацію ресурсів, але й створюють передумови для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств [2, с. 60].

Цінні практичні аспекти розкриті в роботі Марінова Є. та Лісеного Є., які проаналізували вплив цифрових інструментів на прикладі транснаціональної компанії FedEx. Автори показують, як завдяки телематичним системам можливо досягнути високої точності моніторингу перевезень, зменшення витрат і забезпечення оперативного реагування в режимі реального часу [3, с. 85–95].

Таким чином, українська наукова спільнота дедалі активніше розглядає цифрову логістику як адаптивну систему, що розвивається в контексті інтеграції новітніх технологій та глобальних тенденцій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифровізація є ключовим чинником трансформації управлінських підходів у логістиці. Залучення цифрових платформ, автоматизованих рішень та аналітичних інструментів формує нову якість логістичного менеджменту, посилюючи гнучкість, адаптивність і стратегічну орієнтацію бізнес-структур.

Особливої ваги ця трансформація набуває в умовах маркетингово зорієнтованої економіки, де швидкість реагування на клієнтські запити, індивідуалізація логістичних послуг і прозорість сервісу визначають конкурентні переваги. Цифрові технології, інтегровані в логістичні процеси, дозволяють бізнес-структурам не лише підвищувати внутрішню ефективність, а й гнучко реагувати на динаміку споживчого попиту. Водночас, незважаючи на істотну наукову увагу до цифрових трансформацій у логістиці, все ще недостатньо досліджено питання їхнього впливу на адаптивність логістичних систем у

контексті ринку маркетингової орієнтації. Цей аспект потребує подальших теоретичних розробок і прикладного аналізу.

Мета дослідження. Метою дослідження є оцінювання і вибір релевантних цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур з урахуванням особливостей їх використання в умовах ринку маркетингової орієнтації для забезпечення адаптивності логістичних систем до його вимог.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок маркетингової орієнтації, як економічне середовище функціонування бізнес-структур, в якому головним пріоритетом для їх діяльності є виявлення, розуміння та задоволення потреб споживачів, характеризується певними особливостями, серед яких слід виділити зростання впливу поведінки споживачів, високу конкуренцію, динамічність науково-технічного прогресу, інформаційну прозорість, а також перманентність кон'юнктурних змін.

Вплив поведінки споживачів та високої конкуренції на логістичну діяльність бізнес-структур в умовах ринку маркетингової орієнтації проявляється в підвищенні вимог до швидкої та гнучкої доставки, миттєвої реакції на свої замовлення, що вимагає від підприємств будувати локальні склади та логістичні хаби, впроваджувати цифрові платформи для оптимізації маршрутів, співпрацювати з кур'єрськими службами або власними доставками. Очікування споживачів щодо прозорості та відстеження руху товарів обумовлює потребу в впровадженні систем трекінгу в реальному часі, надані клієнтам доступу до інформації про етапи логістики, інтеграції логістичних процесів з мобільними застосунками та повідомленнями. Особливістю задоволення споживчого попиту на логістичні послуги в умовах ринку маркетингової орієнтації є також персоналізація, що передбачає врахування бажання клієнтів обирати не лише товар, а й форму та час доставки, упаковку, місце отримання (вдома, в точці самовивозу тощо). Це змінює управління логістичною діяльністю, що проявляється в створенні адаптивної моделі доставки (Omni-канальна логістика), здійсненні аналізу споживчих звичок для формування індивідуальних пропозицій, впровадженні системи управління якістю логістичних процесів, навчанні персоналу та автоматизації ризикових етапів.

Динамічні зміни науково-технічного прогресу виступають визначальним чинником трансформації підходів до управління логістикою. Науково-технічний прогрес впливає на логістичні процеси не лише через механізацію чи автоматизацію, а й через зміну управлінських парадигм, засобів комунікації, обробки даних, а також через поєднання логістики з цифровими технологіями та штучним інтелектом. У результаті відбувається перехід до інтелектуальної, адаптивної та клієнтоорієнтованої логістики, що є прямим наслідком вимог маркетинг орієнтованого ринку.

Однією з визначальних характеристик логістичної діяльності в середовищі ринку маркетингової орієнтації є інформаційна прозорість, яка характеризується

здатністю бізнес-структур забезпечувати відкритий, своєчасний та точний обмін логістичною інформацією на всіх етапах ланцюга постачання. Інформаційна прозорість у логістиці передбачає повну доступність та взаємну відкритість інформації між усіма учасниками логістичного процесу: постачальниками, логістичними провайдерами, підприємствами та кінцевими споживачами. Такий обмін даними охоплює статус замовлення та доставки, наявність і місцезнаходження товарів, терміни транспортування, зміни в попиту або умовах обслуговування. В умовах ринку маркетингової орієнтації, де споживач відіграє ключову роль, прозорість інформаційних потоків забезпечує довіру та покращує якість обслуговування. Завдяки прозорості логістичної інформації клієнт має впевненість у надійності доставки, може самостійно відстежувати та контролювати своє замовлення, отримує зворотний зв'язок та повідомлення про зміни в обслуговуванні, що в кінцевому підсумку формує довгострокову лояльність споживачів до бренду.

Особливістю логістичної діяльності в умовах ринку маркетингової орієнтації є перманентність кон'юнктурних змін – постійне оновлення умов попиту, пропозиції, цінової політики, маршрутної логістики та технологічного оснащення. Цей процес є особливо актуальним для України, де з одного боку розвивається цифрова економіка та інтернет торгівля, а з іншого – діють обмеження воєнного часу та геополітичного характеру. Так, згідно даних [5] в Україні зростають обсяги онлайн-покупок, які в 2024 році збільшилися на 25% порівняно з 2023 роком та склали понад 239 млрд. грн. Спостерігається також зростання (на 20 - 40 %) кількості замовлень доставки в таких відомих компаніях як EVA.UA, Rozetka, Glovo [5]. Ці тренди обумовлюють зміни в логістичній інфраструктурі, про що свідчать обсяги капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (табл.1).

Таблиця 1

Капітальні інвестиції за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», млн. грн.

Види транспорту	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність всього, з них:	34884,6	43944,6	49532,9	53516,6	60396,1	173,1
Наземний і трубопровідний транспорт	20208,3	27941,6	24726,2	38349,0	40110,4	198,5
Водний транспорт	325,6	232,1	84,6	241,6	578,3	177,6
Авіаційний транспорт	856,2	1598,0	685,6	1616,5	1548,7	180,8

Продовження таблиці 1						
1	2	3	4	5	6	7
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	12967,1	13013,9	23287,9	12652,6	17332,0	133,7
Поштова та кур'єрська діяльність	527,4	1158,9	748,7	656,8	826,7	156,8

Джерело: [6].

Як свідчать дані таблиці, сума капітальних інвестицій у галузь у 2024 році склала 60,4 млрд. грн., що на 73,1% більше, ніж у 2020 році. Це вказує на поступове, але стабільне зростання вкладень, незважаючи на виклики війни та економічну нестабільність. Основна частка інвестицій (близько 66% у 2024 р.) припадає на наземний і трубопровідний транспорт з темпом зростання – 198,5% у 2024 році порівняно з 2020 р. Найменший обсяг інвестицій має місце у 2024 році для водного виду транспорту. Проте спостерігається значне їх зростання у 2024 р. (578,3 млн. грн.), що перевищує значення 2022 року майже в 7 разів. Різке зростання інвестицій у водний транспорт у 2024 р. пов'язане з відновленням портової інфраструктури, зокрема, через ініціативи щодо альтернативних коридорів експорту.

Капітальні інвестиції в авіаційний транспорт характеризується коливаннями, але їх обсяг в цілому зберігає позитивну динаміку. У 2024 році вони склали 1548,7 млн. грн., що забезпечило зростання вдвічі порівняно з 2020 р.

Пікові інвестиції у сферу складського господарства та допоміжної діяльності зафіксовані у 2022 р. (23,3 млрд. грн), після чого простежується спад і знову зростання у 2024 р. Капітальні інвестиції у поштову та кур'єрську діяльність демонструють поступове зростання, з максимальним значенням у 2021 р.

Таким чином, після 2022 року (перший повномасштабний рік війни) капітальні інвестиції за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» не лише не зменшилися, а й продовжили рости, що вказує на адаптацію транспортної інфраструктури до умов війни. Пріоритетними напрямками інвестування залишаються наземний транспорт і логістика. Відбувається запуск нових і розширення існуючих логістичних центрів.

Окреслені особливості середовища ринку маркетингової орієнтації та інші соціально-економічні процеси перетворюють логістику з технічної функції підприємства на певну концептуальну модель управління логістичною діяльністю з притаманними їй стратегічними і тактичними цілями, принципами, функціями, кадрами, організаційними структурами, методами та інструментами (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та маркетинг-орієнтованого підходу до управління логістичною діяльністю

<i>Критерій</i>	<i>Традиційний підхід</i>	<i>Маркетинг-орієнтований підхід</i>
1. Ціль	Зниження витрат, ефективність внутрішніх процесів	Задоволення потреб споживача, створення цінності для клієнта
2. Фокус уваги	Внутрішня ефективність, економія ресурсів	Зовнішня орієнтація на клієнта, сервіс і якість обслуговування
3. Підхід до попиту	Реакція на сформований попит	Прогнозування, формування та персоналізація попиту
4. Інструменти управління	Склади, транспорт, графіки доставки	CRM, Big Data, TMS, аналітика клієнтської поведінки
5. Взаємодія з клієнтом	Мінімальна або відсутня	Постійна, інтерактивна, двосторонній зворотний зв'язок
6. Гнучкість логістичних рішень	Низька, рішення жорстко регламентовані	Висока, можливість адаптації під кожного клієнта
7. Оцінка результативності	Через скорочення витрат, зменшення запасів	Через рівень задоволеності клієнтів, швидкість, персоналізацію
8. Інновації	Впроваджуються повільно, за потреби	Є стратегічною необхідністю, постійне вдосконалення
9. Інтеграція з іншими системами	Часткова або ізольована	Повна інтеграція з маркетингом, продажами, виробництвом
10. Швидкість реакції на зміни ринку	Повільна, через жорстку структуру	Висока, завдяки цифровим технологіям та аналітиці

Джерело: узагальнено авторами.

Порівняльна характеристика традиційного та маркетинг-орієнтованого підходу до управління логістичною діяльністю вказує на те, що традиційний підхід концентрується переважно на внутрішній ефективності та зниженні витрат, його фокус зосереджено на заздалегідь визначених стандартизованих процесах складування та транспортування, розробці звичайних маршрутів і графіків.

На відміну від традиційного – маркетинг-орієнтований підхід зосереджується на задоволенні потреб клієнта та створенні для нього цінності, що змінює логістику з внутрішньої функції на стратегічний інструмент конкурентної переваги. Його фокус зміщується на клієнта, персоналізацію, встановлення з споживачами постійних прямих і зворотних зв'язків. При цьому результативність управління логістичною діяльністю вимірюється рівнем задоволення клієнтів, швидкістю доставки, адаптивністю, а також здатністю реагувати на зміну попиту, сезонність та індивідуальні запити. Прикладом реалізації такого підходу до управління логістичною діяльністю є компанія «Нова пошта», яка фокусується на клієнтському сервісі та швидкості доставки, своєчасно адаптується до потреб споживачів, використовуючи такі сучасні інструменти логістичного менеджменту, як CRM, мобільний додаток, аналітику поведінки споживачів, 24/7 підтримку.

Середовище ринку маркетингової орієнтації з притаманними йому процесами розвитку науково-технічного прогресу, підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, зростання потреб і вимог споживачів та іншими трансформаціями обумовлюють необхідність використання в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур цифрових технологій, які можуть впроваджуватися у всі ланки логістичного ланцюга. Вплив цифровізації проявляється у зміні форматів управління, переході до автоматизованих моделей ухвалення рішень, скороченні часових і фінансових витрат, а також у підвищенні гнучкості та адаптивності логістичних систем. Особливу роль відіграють інтелектуальні аналітичні системи, що базуються на використанні великих даних, машинного навчання та прогнозової аналітики. Вони дозволяють не лише оперативно обробляти великі обсяги інформації про логістичні потоки, але й виявляти закономірності, прогнозувати ризики, моделювати сценарії оптимального розподілу ресурсів. Наприклад, платформи з функцією реального часу дають змогу контролювати стан запасів на складах, переміщення транспорту, а також швидко реагувати на перебої в постачанні. Управління логістикою в умовах цифровізації набуває рис системності, де кожен елемент – від постачання до кінцевого споживача – інтегрується в єдину цифрову інфраструктуру. Це створює передумови для формування адаптивних логістичних систем, які можуть динамічно перебудовуватися відповідно до змін у маркетинговому середовищі.

Управління логістичною діяльністю в сучасних умовах передбачає використання спеціалізованих цифрових інструментів, таких як:

1. системи управління ланцюгами постачання (SCM) – дозволяють координувати всі етапи логістичного процесу: від закупівель до дистрибуції, забезпечуючи інтеграцію інформаційних потоків між усіма учасниками ланцюга;
2. системи управління складом (WMS) – оптимізують розміщення товарів, контроль залишків, облік та автоматизацію операцій зі зберігання продукції;
3. транспортні аналітичні платформи (TMS) – забезпечують ефективне планування маршрутів, моніторинг транспорту, управління витратами на перевезення;
4. ERP-системи – інтегрують логістичні функції з іншими бізнес-процесами підприємства (фінанси, виробництво, персонал), формуючи єдину інформаційну екосистему;
5. технології штучного інтелекту та машинного навчання – застосовуються для прогнозування попиту, аналізу клієнтських переваг, побудови адаптивних моделей логістичного обслуговування;
6. хмарні технології та мобільні застосунки – дозволяють отримувати доступ до логістичної інформації в реальному часі, підвищуючи оперативність управлінських рішень.

Систематизація можливостей та обмежень у використанні окреслених цифрових інструментів представлена в таблиці 3.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегровані платформи для управління ключовими бізнес-процесами підприємства, включно з логістикою, фінансами, виробництвом та персоналом. ERP створюють єдину інформаційну екосистему, що підвищує ефективність і прозорість операцій. Найпопулярніші рішення – SAP ERP [4], відома масштабованістю для складних бізнес-середовищ, та Microsoft Dynamics 365 [11], що вирізняється гнучкістю й підтримкою хмарних технологій і штучного інтелекту.

Системи управління складом (WMS) автоматизують облік і контроль руху товарів, оптимізують зберігання, обробку замовлень та інвентаризацію, підвищуючи точність і швидкість складських операцій. Лідери ринку – Manhattan Associates [12] та Blue Yonder, [13] які використовують аналітику великих даних і мають інтеграцію з іншими логістичними системами.

Таблиця 3

Переваги та недоліки використання цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур

Цифрові інструменти	Переваги в контексті логістичного управління	Обмеження та недоліки
1. Системи управління ланцюгами постачань (SCM)	Забезпечення цілісності логістики, швидке реагування на зміни попиту	Обмежене використання, слабка інтеграція процесів
2. Системи управління складом (WMS)	Зменшення витрат, покращення контролю запасів, автоматизація	Ручний контроль запасів, обмежена автоматизація
3. Транспортні системи управління (TMS)	Оптимізація маршрутів, контроль витрат, оперативність	Планування без даних у реальному часі
4. Інтелектуальні аналітичні системи (AI, BI)	Прогнозування попиту, виявлення вузьких місць у логістиці	Відсутність прогнозування, рішення на основі минулих даних

Джерело: узагальнено авторами з використанням [7; 8; 9; 10].

Системи управління транспортом (TMS) відповідають за планування і оптимізацію маршрутів з урахуванням витрат, часу та зовнішніх факторів, забезпечують моніторинг транспорту в реальному часі і аналітику ефективності перевезень. Серед відомих рішень – Oracle Transportation Management [14].

Висновки. Управління логістичною діяльністю бізнес-структур зазнає суттєвих змін під впливом сучасних ринкових трансформацій, що радикально змінюють логістичну діяльність, перетворюючи її з операційної функції на стратегічний компонент маркетинг-орієнтованого управління підприємством. Успішне впровадження цифрових інновацій у сфері логістики дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й формувати високу споживчу цінність, підвищувати

лояльність клієнтів та забезпечувати стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку. Встановлено, що управління логістичною діяльністю повинно адаптуватися до нових вимог шляхом впровадження цифрових інструментів, таких як системи SCM, WMS, TMS, аналітичні платформи на основі AI та BI, а також хмарні рішення. Усі ці інструменти сприяють підвищенню гнучкості, прозорості та ефективності логістичних операцій. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних аспектів модернізації логістичних систем бізнес-структур з урахуванням можливостей цифровізації, в частині впровадження цифрових технологій в більш широке коло логістичних функцій підприємства відповідно до специфіки галузі, забезпечення інтеграції цифрових рішень у загальну систему управління підприємством, здійснення постійного моніторингу ефективності логістичних процесів із застосуванням даних та аналітики.

Список використаної літератури

1. Ціх Г., Суховерша В. Логістичні системи в умовах цифрової трансформації : виклики та рішення. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 6(91). С. 40-48. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.
2. Dima O. O., Martynenko M. O., Kryveshchenko V. V. Digital logistics transformation: instruments and strategies. *Economics. Management. Business*. 2024. № 4. С. 85-95. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.044853>.
3. Марінов Є. А., Лісеній Є. В. Телематичні технології у логістиці : досвід FedEx в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 53-65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53>.
4. ERP-решения для логистики: автоматизация и эффективность. *SAP*. URL: <https://www.sap.com> (дата звернення: 15.06.2025).
5. Семенюк Т. E-commerce: як змінився ринок за 2024 рік. URL: <https://thepage.ua/ua/news/e-commerce-yak-zminivsia-rinok-za-2024-rik> (дата звернення: 28.05.2025).
6. Державна служба статистики України. Транспорт в Україні – статистичний збірник. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (дата звернення: 24.05.2025).
7. Frazelle E. H. World-Class Warehousing and Material Handling. 2nd ed. McGraw-Hill Education, 2016. 432 p.
8. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. 6th ed. Kogan Page, 2022. 512 p.
9. Hugos M. Essentials of Supply Chain Management. 4th ed. Wiley, 2018. 352 p.
10. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Pearson, 2016. 304 p.

11. Microsoft Dynamics 365. URL: <https://dynamics.microsoft.com> (дата звернення: 15.06.2025).
12. Manhattan Associates. URL: <https://www.manh.com> (дата звернення: 15.06.2025).
13. Blue Yonder URL: <https://blueyonder.com> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Oracle Transportation Management. URL: <https://www.oracle.com/scm/logistics/transportation-management/> (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Tsikh, H., & Sukhovsha, V. (2024). Lohistychni systemy v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi: vyklyky ta rishennia [Logistics systems in the context of digital transformation : Challenges and solutions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 6 (91), 40–48. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06 [in Ukrainian].
2. Dima, O. O., Martynenko, M. O., & Kryvshchenko, V. V. (2024). Digital logistics transformation: Instruments and strategies. *Economics. Management. Business*, 4, 85–95. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.044853>
3. Marinov, Ye. A., & Lisenyi, Ye. V. (2024). Telematychni tekhnolohii u lohistytsi: dosvid FedEx v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Telematics technologies in logistics: FedEx experience in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66, 53–65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53> [in Ukrainian].
4. SAP. (2025). *ERP-resheniia dlia lohistyky: avtomatyzatsiia i efektyvnist* [ERP solutions for logistics: Automation and efficiency]. Retrieved June 15, 2025. <https://www.sap.com> [in Ukrainian].
5. Semeniuk, T. (2024). *E-commerce: yak zminyvsia rynek za 2024 rik* [How the e-commerce market changed in 2024]. Retrieved May 28, 2025. <https://thepage.ua/ua/news/e-commerce-yak-zminivsia-rinok-za-2024-rik> [in Ukrainian].
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). *Transport v Ukraini – statystychnyi zbirnyk* [Transport in Ukraine – statistical compendium]. Retrieved May 24, 2025. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf [in Ukrainian].
7. Frazelle, E. H. (2016). *World-Class Warehousing and Material Handling* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
8. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The Handbook of Logistics and Distribution Management* (6th ed.). London: Kogan Page.
9. Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
10. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Harlow, UK: Pearson.

11. Microsoft. (2025). *Microsoft Dynamics 365*. Retrieved June 15, 2025. <https://dynamics.microsoft.com>
12. Manhattan Associates. (2025). *Official website*. Retrieved June 15, 2025. <https://www.manh.com>
13. Blue Yonder. (2025). *Supply chain & logistics solutions*. Retrieved June 15, 2025. <https://blueyonder.com>
14. Oracle. (2025). *Oracle Transportation Management*. Retrieved June 15, 2025. <https://www.oracle.com/scm/logistics/transportation-management/>

Надходження рукопису до журналу: 27.05.2025

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 14.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.05>

УДК 332.2:004.8

Олена КНЯЗЬОВА,

доктор економічних наук, професор
в.о. завідувача кафедри Економічної теорії
і економіки підприємства,

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9853-0637>

email: 7234275@gmail.com

Дарья ФІРСА,

здобувачка освітнього рівня бакалавр

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5927-0087>

email: firsadasha0802@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація

Актуальність теми. У статті досліджено властивості організації трудових взаємовідносин у ТОВ «Сільпо» як приклад сучасної кадрової політики в умовах роздрібної торгівлі. Визначено, що дієва система управління персоналом поєднує законодавчу відповідність, орієнтацію на робітника та стратегічний поступ підприємства.