

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЙОГО
УДОСКОНАЛЕННЯ В ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

здобувача вищої освіти **Пинті Андрія Віталійовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Галина ЗАПША_____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки, права та управління
бізнесом Одеського національного
економічного університету,
В'ячеслав КЛОЧАН

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16 » червня

2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Андрію Пинті

1. Тема роботи: *«Управління логістичною діяльністю та його удосконалення в ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» в умовах цифрової трансформації економіки», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Галина ЗАПША* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *06 грудня 2025р.*

3. Об'єкт дослідження: *дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.*

4. Предмет дослідження: *є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА».*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *систематизувати наукові підходи до управління логістичною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки;*
- *дослідити зміст та особливості процесу управління логістичною діяльністю в сучасних умовах цифровізації;*
- *проаналізувати методичні підходи до оцінки результативності управління логістичною діяльністю підприємств.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *оцінити макроекономічні передумови та ринкове середовище управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» (ПЕСТ-аналіз);*
- *проаналізувати організаційні, ресурсні та виробничі передумови управління логістичною діяльністю підприємства;*

- *провести оцінку результативності управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» з точки зору ефективності та рівня цифровізації.*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *розробити стратегію удосконалення логістичних процесів підприємства з урахуванням сучасних цифрових технологій;*
- *запропонувати вдосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю підприємства;*
- *оцінити економічну ефективність та очікувані результати впровадження запропонованих заходів щодо покращення логістичної діяльності.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Розуміння сутності логістичної діяльності підприємства. Переваги та виклики цифровізації логістичної діяльності. Переваги та недоліки SMART методу. Показники ефективності управління логістичною діяльністю. Показники ефективності управління логістичною діяльністю.

6.2. До аналітичного розділу:

Політичні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.). Економічні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.). Соціальні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.). Соціальні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.). Основні виробничо-операційні показники логістичної діяльності ТОВ «Консольлайн Україна» (2022–2024 рр.). Відмінності між поняттями “результативність” та “ефективність” логістичного управління

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Дерево цілей логістичної стратегії ТОВ «КонсольЛайн Україна». Стратегічні цілі та інструменти їх реалізації на 2025–2027 рр. Порівняльна характеристика діючої та удосконаленої організаційної структури управління логістичною діяльністю. Очікувані результати впровадження оновленої організаційної структури управління.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2);

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Пинтя Андрій
 Науковий керівник: _____ Галина ЗАПША

РЕФЕРАТ

Пинтя А.В. Управління логістичною діяльністю та його удосконалення в ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» в умовах цифрової трансформації економіки– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, що характеризується швидким впровадженням передових інформаційних технологій, логістична діяльність підприємств зазнає істотних змін. Для компаній транспортно-експедиційного профілю, таких як ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА», використання цифрових рішень є важливим фактором підвищення оперативності, прозорості та ефективності управління ланцюгами постачання. Це відповідає положенням Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р [1], у якій цифровізацію визначено пріоритетним напрямком розвитку економіки та модернізації бізнес-процесів.

Впровадження автоматизованих систем, аналіз великих даних, технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати логістичні процеси, знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Саме тому дослідження шляхів удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» в умовах цифрової трансформації економіки є актуальним та науково обґрунтованим.

Разом з тим, цифрова трансформація породжує низку проблем, серед яких відсутність єдиного понятійного апарату, необхідність адаптації організаційних структур, підвищення кваліфікації персоналу та інтеграції нових технологій у наявні бізнес-процеси. Особливо гостро це питання стоїть перед підприємствами, що працюють у динамічному логістичному середовищі з численними викликами і ризиками, що постійно змінюються.

Теоретико-методологічні та методичні аспекти цифрової трансформації логістичної діяльності підприємств, зокрема в умовах України, висвітлювались у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Крикавський [19], Чухрай Н.І. [54], Балабанова Л.В. [2], Холод В.В. [2], Гаджинський А.М. [34] та інші. Їхні дослідження сформували науково-методичну основу для визначення сутності цифрової трансформації логістичних процесів, обґрунтування застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, а також поглиблення методичних підходів до оцінки результативності та оптимізації логістичних процесів у підприємствах транспортно-експедиційного профілю.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних

рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- систематизувати наукові підходи до управління логістичною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки;
- дослідити зміст та особливості процесу управління логістичною діяльністю в сучасних умовах цифровізації;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки результативності управління логістичною діяльністю підприємств;
- оцінити макроекономічні передумови та ринкове середовище управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» (ПЕСТ-аналіз);
- проаналізувати організаційні, ресурсні та виробничі передумови управління логістичною діяльністю підприємства;
- провести оцінку результативності управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» з точки зору ефективності та цифровізації;
- розробити стратегію удосконалення логістичних процесів підприємства з урахуванням сучасних цифрових технологій;
- запропонувати вдосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю підприємства;
- оцінити економічну ефективність та очікувані результати впровадження запропонованих заходів з удосконалення логістики.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів, що дозволяють всебічно оцінити та вдосконалити управління логістичною діяльністю в умовах цифрової трансформації. Використано бібліографічний аналіз для систематизації наукових джерел, структурно-семантичний аналіз бізнес-процесів, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, SMART-методику для постановки цілей. Для планування та контролю впровадження цифрових рішень застосовані методи управління проєктами-PBS, WBS, OBS та діаграма Гантта. Проведено аналіз ризиків і планування ресурсів для комплексного управління. Для оцінки ефективності управління логістичною діяльністю використано такі методи: KPI (ключові показники ефективності), Balanced Scorecard (збалансована система показників), ABC/XYZ-аналіз для класифікації товарів і процесів, SWOT-аналіз, а також бенчмаркінг для порівняння з кращими практиками в галузі. Такий підхід дозволяє системно оцінити результативність та визначити напрями удосконалення логістики в цифрову епоху.

Теоретичною та методологічною основою даної кваліфікаційної роботи є класичні наукові положення вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері управління логістичною діяльністю, цифровізації бізнес-процесів та організації ланцюгів постачання.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних учених щодо управління логістикою та впровадження цифрових технологій, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні акти, статистичні видання України, а також внутрішня фінансова та оперативна звітність ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку науково-прикладних підходів до управління логістичною діяльністю підприємств у умовах цифрової трансформації економіки, що дозволяє обґрунтувати комплекс організаційно-економічних заходів щодо оптимізації логістичних процесів, визначення цілей, завдань та змісту проекту удосконалення логістики, планування відповідних робіт та оцінки ефективності впровадження цифрових технологій в діяльність ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА».

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій та удосконалення логістичних процесів у ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА», що дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, оптимізувати витрати, поліпшити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Публікації. Запша Г.М., Пинтя А.В. Цифрові інструменти в маркетинг-орієнтованому управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур. *Економічний вісник Причорномор'я.* 2024. DOI:<https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.04>

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні засади управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки» розглянуто, що взагалі таке логістична діяльність і чому вона стала настільки важливою саме сьогодні, коли більшість процесів переходять у цифровий формат. Тут описано основні підходи до організації логістики, показано, як цифрові технології змінюють традиційні логістичні операції та які методи можна використовувати для оцінки ефективності логістичного управління.

У другому розділі «Аналіз логістичної діяльності та системи управління в ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА»» досліджено, як саме побудована логістика на підприємстві зараз. Описано, які фактори ззовні та всередині впливають на роботу компанії, як виглядає її організаційна структура, які логістичні процеси працюють добре, а де є слабкі місця. Також проаналізовано, наскільки підприємство використовує цифрові інструменти і чи справді вони допомагають покращувати логістику.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» в умовах цифрової трансформації» запропоновано конкретні кроки, які можуть покращити логістичну діяльність компанії. Тут ідеться про оптимізацію окремих процесів, впровадження сучасних цифрових технологій, налагодження інформаційних потоків та більш ефективний контроль логістичних операцій. Також показано, який результат компанія може отримати від реалізації цих змін.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємствах дозволяють зробити наступні висновки:

1. У першому розділі досліджено теоретичні основи управління логістичною діяльністю в умовах цифрової трансформації. Систематизовано сучасні наукові підходи до логістичного менеджменту та визначено, що цифровізація є ключовим фактором оптимізації логістичних процесів. Показано, що впровадження цифрових платформ, інтеграція даних та автоматизація операцій формують основу концепції Smart Logistics. Обґрунтовано, що ефективне управління логістикою потребує використання сучасних інформаційних систем (ERP, WMS, CRM, GPS), які забезпечують прозорість процесів, скорочення часу прийняття рішень і зниження витрат

2. У другому розділі проведено комплексний аналіз макроекономічних і внутрішніх передумов управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА». Встановлено, що розвиток підприємства залежить від економічної стабільності, технологічних змін, рівня конкуренції та попиту на транспортно-експедиційні послуги. Проаналізовано організаційну структуру, ресурсне забезпечення, рівень цифрової інтеграції та логістичні показники підприємства. Доведено, що наявність сучасного автопарку, кваліфікованого персоналу та базових цифрових систем створює сприятливі умови для подальшої цифровізації логістики й підвищення її ефективності.

3. У третьому розділі розроблено напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» з урахуванням сучасних цифрових технологій. Запропоновано поетапну стратегію цифрової трансформації, що включає модернізацію логістичних процесів, інтеграцію ERP, WMS, CRM та GPS-систем, навчання персоналу та впровадження цифрової аналітики. Обґрунтовано доцільність переходу до матрично-процесної структури управління. Розрахунки економічної ефективності підтвердили, що запропоновані заходи забезпечують зниження витрат, зростання продуктивності та збільшення прибутку підприємства.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Запша Г.М., Пинтя А.В. Цифрові інструменти в маркетинг-орієнтованому управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. DOI:<https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.04>

Пинтя А.В. Управління логістичною діяльністю та його удосконалення в ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» в умовах цифрової трансформації економіки – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність логістичної діяльності підприємства та визначено її ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. Узагальнено сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки результативності логістичного управління, зокрема в частині організації транспортно-експедиційних процесів, управління запасами, сервісного обслуговування клієнтів і цифровізації логістичних операцій.

Проведено аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на логістичну діяльність ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА», досліджено структуру та ефективність функціонування основних логістичних процесів, рівень технологічного забезпечення, систему управління персоналом логістичного підрозділу та показники економічної результативності підприємства.

Розроблено практичні заходи щодо удосконалення логістичного управління, зокрема впровадження цифрових інструментів планування та контролю перевезень, оптимізації логістичних витрат, підвищення операційної прозорості та рівня логістичного сервісу, а також формування комплексної моделі цифрової трансформації логістичних процесів підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, цифрова трансформація, транспортно-експедиційні послуги, управління підприємством, оптимізація процесів, логістичний сервіс, ефективність.

ANNOTATION

Pyntia A.V. Management of Logistics Activities and Its Improvement at LLC “KONSOLLINE UKRAINE” in the Context of Digital Economic Transformation – Manuscript format.

Qualification paper for the Master’s degree in specialty 073 – “Management”. – Odesa State Agrarian University, Odesa, 2025.

The qualification paper reveals the essence of a company’s logistics activities and defines its key role in ensuring competitiveness under the conditions of digital

economic transformation. It generalizes modern theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of logistics management, particularly in the areas of transport and forwarding processes, inventory management, customer service, and the digitalization of logistics operations.

An analysis was conducted of the external and internal factors affecting the logistics activities of LLC “Konsolline Ukraine.” The structure and efficiency of core logistics processes, the level of technological support, the personnel management system of the logistics department, and the company’s economic performance indicators were examined.

Practical measures for improving logistics management were developed, including the implementation of digital tools for transportation planning and control, optimization of logistics costs, enhancement of operational transparency and logistics service level, as well as the formation of a comprehensive model for the digital transformation of the company’s logistics processes.

Keywords: logistics, logistics activity, digital transformation, transport and forwarding services, enterprise management, process optimization, logistics service, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ	
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1. Сутність та економічне значення логістичної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.....	7
1.2. Зміст процесу управління логістичною діяльністю та його особливості в умовах цифрової трансформації економіки.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки результативності управління логістичною діяльністю підприємств.....	21
РОЗДІЛ 2. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН	
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН	
УКРАЇНА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
ЕКОНОМІКИ.....	31
2.1. Ринкове середовище управління логістичною діяльністю підприємства ПЕСТ аналіз.....	31
2.2. Організаційні, ресурсні та виробничі передумови управління логістичною діяльністю підприємства.....	42
2.3. Оцінка результативності управління логістичною діяльністю підприємства.....	57
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» В	
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІ.....	70
3.1. Розробка стратегії удосконалення логістичних процесів.....	70
3.2. Удосконалення організаційної структури управління.....	80
3.3. Впровадження сучасних цифрових технологій в управління логістичною діяльністю.....	89
3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	97
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, що характеризується швидким впровадженням передових інформаційних технологій, логістична діяльність підприємств зазнає істотних змін. Для компаній транспортно-експедиційного профілю, таких як ТОВ «Консольлайн Україна», використання цифрових рішень є важливим фактором підвищення оперативності, прозорості та ефективності управління ланцюгами постачання. Це відповідає положенням Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р [16], у якій цифровізацію визначено пріоритетним напрямком розвитку економіки та модернізації бізнес-процесів.

Впровадження автоматизованих систем, аналіз великих даних, технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати логістичні процеси, знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Саме тому дослідження шляхів удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Консольлайн Україна» в умовах цифрової трансформації економіки є актуальним та науково обґрунтованим.

Разом з тим, цифрова трансформація породжує низку проблем, серед яких відсутність єдиного понятійного апарату, необхідність адаптації організаційних структур, підвищення кваліфікації персоналу та інтеграції нових технологій у наявні бізнес-процеси. Особливо гостро це питання стоїть перед підприємствами, що працюють у динамічному логістичному середовищі з численними викликами і ризиками, що постійно змінюються.

Теоретико-методологічні та методичні аспекти цифрової трансформації логістичної діяльності підприємств, зокрема в умовах України, висвітлювались у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Крикавський [19], Чухрай Н.І. [54], Балабанова Л.В. [2], Холод В.В. [2],

Гаджинський А.М. [3] та інші. Їхні дослідження сформували науково-методичну основу для визначення сутності цифрової трансформації логістичних процесів, обґрунтування застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, а також поглиблення методичних підходів до оцінки результативності та оптимізації логістичних процесів у підприємствах транспортно-експедиційного профілю.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- систематизувати наукові підходи до управління логістичною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки;
- дослідити зміст та особливості процесу управління логістичною діяльністю в сучасних умовах цифровізації;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки результативності управління логістичною діяльністю підприємств;
- оцінити макроекономічні передумови та ринкове середовище управління логістичною діяльністю ТОВ «Консольлайн Україна» (ПЕСТ-аналіз);
- проаналізувати організаційні, ресурсні та виробничі передумови управління логістичною діяльністю підприємства;
- провести оцінку результативності управління логістичною діяльністю ТОВ «Консольлайн Україна» з точки зору ефективності та цифровізації;
- розробити стратегію удосконалення логістичних процесів підприємства з урахуванням сучасних цифрових технологій;
- запропонувати вдосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю підприємства;

– оцінити економічну ефективність та очікувані результати впровадження запропонованих заходів з удосконалення логістики.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Консольлайн Україна».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів, що дозволяють всебічно оцінити та вдосконалити управління логістичною діяльністю в умовах цифрової трансформації. Використано бібліографічний аналіз для систематизації наукових джерел, структурно-семантичний аналіз бізнес-процесів, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, SMART-методику для постановки цілей. Для планування та контролю впровадження цифрових рішень застосовані методи управління проєктами-PBS, WBS, OBS та діаграма Гантта. Проведено аналіз ризиків і планування ресурсів для комплексного управління. Для оцінки ефективності управління логістичною діяльністю використано такі методи: KPI (ключові показники ефективності), збалансована система показників, ABC/XYZ-аналіз для класифікації товарів і процесів, SWOT-аналіз, а також бенчмаркінг для порівняння з кращими практиками в галузі. Такий підхід дозволяє системно оцінити результативність та визначити напрями удосконалення логістики в цифрову епоху.

Теоретичною та методологічною основою даної кваліфікаційної роботи є класичні наукові положення вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері управління логістичною діяльністю, цифровізації бізнес-процесів та організації ланцюгів постачання.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних учених щодо управління логістикою та

впровадження цифрових технологій, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні акти, статистичні видання України, а також внутрішня фінансова та оперативна звітність ТОВ «Консольлайн Україна».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку науково-прикладних підходів до управління логістичною діяльністю підприємств у умовах цифрової трансформації економіки, що дозволяє обґрунтувати комплекс організаційно-економічних заходів щодо оптимізації логістичних процесів, визначення цілей, завдань та змісту проекту удосконалення логістики, планування відповідних робіт та оцінки ефективності впровадження цифрових технологій в діяльність ТОВ «Консольлайн Україна».

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій та удосконалення логістичних процесів у ТОВ «Консольлайн Україна», що дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, оптимізувати витрати, поліпшити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати магістерського дослідження підготовлені для використання у практичній діяльності ТОВ «Консольлайн Україна» та можуть бути представлені на науково-практичних конференціях з питань цифровізації та управління логістикою у майбутньому.

1. Публікації.

Запша Г.М., Пинтя А.В. Цифрові інструменти в маркетинг-орієнтованому управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур.

Економічний вісник Причорномор'я. 2024.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та економічне значення логістичної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки

За останні десятиліття в економіці відбулися суттєві трансформації, пов'язані з формуванням постіндустріального суспільства, поширенням інформаційних технологій та глобалізацією ринків. Ці процеси призвели до зростання рівня невизначеності як на національних, так і на світових ринках, що безпосередньо вплинуло на підходи до організації логістичної діяльності. Підвищення конкуренції у цих умовах поставило перед підприємствами необхідність переосмислення традиційних логістичних концепцій. Сучасний підхід до логістики передбачає комплексний аналіз усіх логістичних процесів і функцій, орієнтований на мінімізацію логістичних витрат та підвищення ефективності систем управління. В цьому контексті важливо організувати логістичні системи, які забезпечують оптимізацію і гнучке регулювання процесів постачання, виробництва та збуту, що є ключовими для успішного функціонування підприємства в умовах цифрової економіки.

Аналіз проблем розвитку логістичної діяльності неможливо провести без врахування ролі знань і нематеріальних активів загалом. Традиційні напрямки та зміст логістичної діяльності суттєво трансформуються в умовах сучасних викликів: зокрема, через тенденцію мінімізації або повної відмови від запасів на підприємстві та у дистрибутивних мережах, розвиток масового виробництва за індивідуальними замовленнями, а також логістичного аутсорсингу [13, с.86].

З цього випливає, що особливої ваги набувають стратегічні питання управління логістикою. До традиційної стратегії кількісного зростання додається стратегія розвитку, що передбачає не лише збільшення обсягів діяльності, а й здобуття потенціалу для постійного вдосконалення.

В сучасних умовах цифрової трансформації пріоритет надається нематеріальним активам, зокрема знанням та інформаційним ресурсам. Це формує новий рівень стратегії-стратегію саморозвитку підприємства, яка трансформує планування у безпосередні дії, спрямовані на створення технологічної платформи, здатної швидко реагувати на зміни ринку. Водночас розвивається стратегія логістичного аутсорсингу, при якій частина логістичних функцій передається дочірнім або зовнішнім організаціям, що підвищує гнучкість і ефективність управління логістикою.

Розглянемо різні підходи до визначення сутності логістичної діяльності підприємства за думками провідних авторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розуміння сутності логістичної діяльності підприємства

№	Автор	Визначення
1	Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В.	Винятковий вид діяльності підприємства, в процесі реалізації якого необхідно послідовно здійснювати логістичні процеси як єдину систему, що дозволяє скоротити витрати підприємства.
2	Шкригун Ю. О.	Один із видів діяльності підприємства, який безпосередньо пов'язаний з іншими функціями господарської діяльності (планування, організація, управління, контроль) у процесі переміщення логістичних потоків у часі й просторі.
3	Балабанова Л. В.	Логістична діяльність – це цілеспрямована сукупність управлінських дій, що забезпечує планування, організацію та контроль руху матеріальних і супутніх потоків у межах підприємства.
4	Гаджинський А. М.	Логістична діяльність підприємства розглядається як система управління потоками, що охоплює матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси для досягнення ефективності бізнес-процесів.
5	Гринько Т. В.	Управління інтегрованими логістичними процесами, спрямованими на задоволення потреб споживачів за умови мінімізації витрат.
6	Лагодієнко В. В.	Логістична діяльність – це комплексна функція підприємства, що забезпечує узгоджений рух ресурсів від постачальника до кінцевого споживача.
7	Сохацька О. М	Система організації і управління потоками, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його господарської діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі [18; 46; 2; 3; 4; 21; 45]

Логістична діяльність підприємства включає комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють етапи проектування (планування), організації та контролю руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах господарської системи. Вона спрямована на ефективне переміщення готової продукції від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем обслуговування клієнтів. Планувальна та управлінська складові передбачають формування календарних планів, координацію роботи підрозділів і своєчасне виконання операцій відповідно до запитів ринку.

Важливою складовою є оціночна підсистема, що забезпечує постійний моніторинг ключових показників ефективності-рівня сервісу, продуктивності, завантаження ресурсів та якості виконання операцій. Специфічною рисою логістичної діяльності є її інтеграційний характер: вона поєднує маркетингову, фінансову, транспортну, складську та інші підсистеми підприємства, формуючи єдину координовану інфраструктуру, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [2, с.121].

Структурно логістична діяльність охоплює:



Джерело: сформовано автором на основі [22, 154 с.]

Таким чином, логістична діяльність є цілісним процесом управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, який інтегрує різні елементи господарської діяльності підприємства та спрямований на досягнення максимальної ефективності й конкурентоспроможності.

Водночас ефективність цієї діяльності визначається не лише наявністю відповідної інфраструктури та ресурсів, а й чітким виконанням основних функцій логістики, які формують її змістовну основу. Саме вони забезпечують злагоджену взаємодію всіх підсистем і визначають результативність роботи логістичного механізму підприємства.

За визначенням Є. В. Крикавського, функції логістики-це системно впорядковані управлінські завдання, що забезпечують організацію, координацію та контроль руху матеріальних і супровідних потоків на всіх етапах логістичного ланцюга-від постачальника сировини до кінцевого споживача [20, с.167]. Гаджинський А. М. наголошує, що функції логістики є ключовими інструментами створення споживчої цінності, оскільки вони безпосередньо впливають на швидкість, надійність та вартість поставок [3, с.176].

Серед основних функцій логістики більшість дослідників виокремлює інтеграційну, організаційну та регулятивну.

Інтеграційна функція полягає у формуванні логістичного процесу як єдиної системи, що охоплює всі етапи-від закупівлі сировини, її зберігання та внутрішньовиробничого переміщення до дистрибуції готової продукції

Організаційна функція передбачає узгодження дій усіх учасників логістичного ланцюга-постачальників, виробників, перевізників, складських операторів та торгових мереж-з метою забезпечення безперебійного руху матеріальних потоків

Регулятивна функція спрямована на контроль параметрів логістичного процесу, аналіз ефективності використання ресурсів і витрат, а також на

впровадження коригувальних заходів для досягнення оптимального співвідношення «витрати-результат» [54, с.232].

Важливе місце в логістичній діяльності займають оперативні та координаційні функції.

Оперативні охоплюють безпосереднє управління рухом матеріальних ресурсів: закупівлю, транспортування, складування, пакування, вантажно-розвантажувальні операції та доставку.

Координаційні функції передбачають прогнозування попиту, управління товарними запасами, оптимізацію логістичних маршрутів, а також забезпечення ефективної взаємодії між окремими ланками ланцюга постачання.

Крім того, у межах підприємства функції логістики можуть бути класифіковані за ключовими етапами діяльності: функції постачання (забезпечення необхідними матеріалами, узгодження графіків поставок із виробничими планами, контроль виконання договірних умов); функції виробництва (організація внутрішньовиробничого переміщення матеріалів, забезпечення виробничих ліній необхідними ресурсами, оптимізація складських запасів у цехах); функції збуту та дистрибуції (організація доставки готової продукції, обробка замовлень клієнтів, логістичне забезпечення процесів продажу) [2, с.198].

Таким чином, функції логістики формують структурний каркас усієї логістичної системи підприємства: вони визначають послідовність виконання операцій, забезпечують інтеграцію та координацію дій усіх учасників процесу, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей у сфері управління потоками. Виконання цих функцій є інструментом, а не самоціллю. Ефективна реалізація інтеграційної, організаційної, регулятивної та оперативно-координаційної функцій забезпечує зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і покращення взаємодії між усіма ланками логістичного ланцюга.

У цьому руслі значна увага приділяється економічним результатам, які досягаються завдяки впровадженню дієвої логістичної системи. Насамперед це проявляється у скороченні логістичних витрат і посиленні конкурентних позицій підприємства на ринку. Проте в сучасних умовах досягнення таких результатів дедалі частіше пов'язане не лише з оптимізацією традиційних процесів, але й з активним використанням інноваційних рішень. Саме цифровізація, як глобальний тренд розвитку логістики, відкриває нові інструменти для підвищення ефективності, гнучкості та прозорості операцій, змінюючи підходи до управління ланцюгами постачання та створюючи основу для довгострокових конкурентних переваг.

Сучасний розвиток логістики неможливо уявити без активного впровадження цифрових технологій. Цифровізація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств, що суттєво трансформує їхню структуру, методи роботи та бізнес-моделі. У сфері логістики цифровізація оновлює традиційні процеси, підвищуючи їхню ефективність і відкриваючи нові можливості для досягнення конкурентних переваг

Базовим досягненням цифровізації є прозорість логістичних процесів: від замовлення до доставки. Реальне відстеження вантажів, контроль умов зберігання та автоматизація операцій зменшують помилки, оптимізують витрати і підвищують довіру учасників ланцюга постачання

Аналітика даних і передові цифрові системи дають можливість прогнозувати попит і оптимізувати маршрути доставки, що особливо актуально в умовах динамічного ринку. Це допомагає швидко адаптуватися до змін, знижувати витрати та підвищувати якість сервісу.

Телематичні технології (GPS, датчики, системи моніторингу) дозволяють відстежувати автопарк у реальному часі, оптимізувати логістичні маршрути, скорочувати витрати на паливо й покращувати обслуговування

клієнтів (на прикладі FedEx) [14, с. 48] З огляду на це, цифровізація логістичних процесів має низку ключових переваг та водночас передбачає певні виклики.

Таблиця 1.2 – Переваги та виклики цифровізації логістичної діяльності

№	Переваги	Виклики
1	Ефективність та економія ресурсів – автоматизація складів і процесів скорочує час виконання операцій і знижує витрати	Висока вартість впровадження – значні інвестиції у технічну інфраструктуру та програмне забезпечення
2	Підвищення якості обслуговування – прозоре відстеження замовлень та доступність інформації формують довіру клієнтів	Потреба у навчанні персоналу – необхідність підвищення кваліфікації для роботи з новими системами
3	Гнучкість і швидка адаптація – цифрові інструменти дозволяють швидко реагувати на зміни ринку	Ризики кібербезпеки – зростання загроз, пов'язаних із захистом даних

Джерело: сформовано автором на основі [57; 14]

Цифровізація змінила логістичну галузь на краще, зробивши процеси більш прозорими, адаптивними та економічними. Для компаній, які інтегрують цифрові рішення, відкриваються значні конкурентні переваги. Водночас цей шлях потребує конструктивного підходу: інвестування в технології, навчання персоналу і забезпечення кібербезпеки – саме так підприємство може успішно перейти у нову логістичну реальність.

1.2. Зміст процесу управління логістичною діяльністю та його особливості в умовах цифрової трансформації економіки

Управління логістичною діяльністю є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування сучасних підприємств, особливо в умовах швидкої цифровізації економіки та активного впровадження інноваційних технологій. Логістичний процес охоплює комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення безперервного руху товарів, матеріалів, інформації та послуг від постачальника до кінцевого споживача. Водночас він забезпечує оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів,

своєчасне виконання замовлень та адаптивність підприємства до змін ринкових умов.

Сучасні дослідження демонструють, що інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси стає обов'язковою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління складом (WMS), систем планування ресурсів підприємства (ERP), а також аналітичних інструментів та технологій великих даних (Big Data) дозволяє значно підвищити ефективність управління, точність прогнозування попиту та швидкість прийняття управлінських рішень [60; 59]. Наприклад, застосування WMS дозволяє автоматизувати процеси обліку товарів, скоротити час на пошук і підготовку вантажу до відправлення, а ERP-системи забезпечують інтеграцію даних між різними підрозділами, що зменшує ймовірність помилок і підвищує оперативність прийняття рішень.

Крім технологічної складової, цифровізація логістики сприяє більш гнучкому плануванню ресурсів та поліпшенню взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання, включаючи постачальників, перевізників та кінцевих споживачів. Завдяки аналітичним платформам керівники підприємств можуть своєчасно оцінювати ефективність логістичних операцій, прогнозувати можливі ризики та оперативно коригувати стратегії постачання [59; 63;]. Такі підходи створюють умови для більшої прозорості та контролю над ланцюгом постачання, що особливо важливо в умовах динамічного ринку та нестабільної економічної кон'юнктури.

Таким чином, цифровізація логістики не лише підвищує внутрішню ефективність підприємства, але й забезпечує його стратегічну конкурентоспроможність, відкриваючи нові можливості для оптимізації процесів, скорочення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів

Управління логістичною діяльністю передбачає послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, які формують повноцінний цикл логістичного управління та забезпечують ефективність функціонування

підприємства в умовах зростаючої конкуренції і постійних змін на ринку. Кожен етап цього циклу логічно впливає з попереднього та тісно пов'язаний із наступними, що дозволяє створити узгоджену систему управління ланцюгами постачання. Першим етапом є планування, яке охоплює постановку стратегічних і тактичних цілей логістичної системи, визначення оптимальних схем транспортування, складування та управління запасами. У цій фазі важливу роль відіграє прогнозування потреб підприємства та ринку загалом, яке здійснюється із застосуванням математичного моделювання, цифрових аналітичних інструментів та програмних платформ. Це забезпечує не лише ефективне використання ресурсів і зниження витрат, а й підвищує точність прогнозів та адаптивність логістичної системи до змін зовнішнього середовища [59; 2, с. 45].

Наступний етап – організація – безпосередньо реалізує заплановані заходи і формує практичну основу для логістичних процесів. Він передбачає розподіл ресурсів, формування структурних підрозділів та визначення їхніх функцій і відповідальності за виконання операцій. Завдяки впровадженню сучасних цифрових систем управління забезпечується інтеграція інформаційних потоків між підрозділами, що гарантує безперебійний рух товарів і послуг, зменшення витрат на транспортування та складування, а також більш високий рівень узгодженості дій усіх учасників ланцюга постачання [72; 78].

Третій етап – контроль – забезпечує постійний моніторинг виконання планів та оцінку ефективності логістичних процесів. Сучасні цифрові технології, включаючи автоматизовані системи обліку та Big Data, дозволяють оперативно виявляти відхилення, аналізувати їхні причини та своєчасно приймати коригувальні рішення. Контроль також охоплює відповідність діяльності нормативним вимогам, державним програмам і регіональним стратегіям розвитку транспортної та логістичної інфраструктури, що забезпечує стабільність і надійність функціонування логістичної системи.

Четвертий етап – координація – спрямований на інтеграцію та синхронізацію роботи всіх структурних підрозділів підприємства та зовнішніх партнерів. Вона дозволяє забезпечити злагодженість процесів, знизити ризики затримок і підвищити загальну продуктивність. У сучасних умовах координація здійснюється за допомогою інтегрованих інформаційних систем, цифрових платформ для управління ланцюгами постачання та аналітичних інструментів, які дають змогу моніторити ключові показники ефективності й оперативно реагувати на їхні зміни [72; 59].

Таким чином, усі етапи логістичного управління утворюють взаємопов'язаний цикл управлінських дій, де ефективність кожного наступного етапу залежить від попереднього. Комплексне застосування цих етапів забезпечує системну ефективність логістики, оптимізує використання ресурсів, знижує витрати, підвищує гнучкість та створює стійкі конкурентні переваги підприємства на сучасному ринку.

Зміст управління логістичною діяльністю включає низку ключових функцій, що визначають ефективність та стабільність ланцюгів постачання на підприємстві. Ці функції взаємопов'язані і формують комплексну систему, де успіх однієї функції залежить від ефективності інших, що забезпечує безперервність та злагодженість логістичних процесів. До основних функцій належать: управління запасами – передбачає оптимізацію рівня товарних запасів для забезпечення безперервного виробничого процесу, мінімізації витрат на зберігання та зниження ризику дефіциту або надлишку продукції. Для цього застосовуються методи прогнозування попиту, аналітика великих даних, а також цифрові системи управління запасами, які дозволяють оперативно відстежувати рух товарів, аналізувати тенденції споживчого попиту та здійснювати автоматичне поповнення запасів у разі необхідності. Крім того, сучасні системи можуть моделювати сценарії дефіциту або надлишку продукції, що дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо планування закупівель та розподілу ресурсів [62, 77].

Ефективне управління запасами безпосередньо впливає на наступну функцію – транспортування, оскільки правильно сплановані запаси визначають обсяги перевезень та оптимальні маршрути доставки. Транспортування включає планування та організацію перевезень товарів із врахуванням економічної ефективності, термінів доставки, безпеки перевезень та екологічних норм. Сучасні транспортні інформаційні системи та програмні платформи дозволяють не лише оптимізувати маршрути та контролювати витрати на логістику, а й забезпечувати відстеження вантажу в режимі реального часу, прогнозувати можливі затримки та координувати роботу перевізників. Такий підхід підвищує рівень обслуговування клієнтів та забезпечує зменшення логістичних ризиків, що є особливо важливим у випадку роботи з міжнародними постачальниками [78, 27].

Щоб ефективно підтримувати транспортні операції, важливо мати організовану систему складування, яка забезпечує належне приймання, зберігання та відвантаження товарів із дотриманням стандартів безпеки та ефективного використання складських площ. Ця функція інтегрується з цифровими системами управління складом (WMS), що дозволяє підвищити швидкість обробки товарів, автоматизувати сортування та розміщення продукції, а також забезпечити точність обліку. Крім того, цифрові складські системи дають можливість прогнозувати завантаженість складів та оптимізувати розподіл ресурсів між різними підрозділами підприємства [25].

Завдяки високому рівню автоматизації запасів, транспортування та складування стає можливим ефективно реалізувати інформаційне забезпечення – ключову функцію сучасної логістики, особливо в умовах цифрової трансформації. Воно передбачає використання автоматизованих систем управління, інтеграцію з глобальними інформаційними мережами та платформами аналітики, що дозволяє оперативно обробляти дані, прогнозувати попит, контролювати рух товарів та оптимізувати прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення також сприяє створенню

єдиної бази даних для усіх підрозділів, що значно підвищує прозорість і контроль у логістичних процесах.

Таким чином, реалізація цих функцій у комплексі забезпечує ефективне управління ланцюгами постачання, підвищує продуктивність підприємства, зменшує витрати та сприяє його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Додатково, цифровізація логістики стимулює вдосконалення організаційних підходів, формує нові стандарти управління та відкриває можливості для застосування інноваційних методів оптимізації процесів, що стає ключовим фактором розвитку сучасних підприємств.

В умовах цифрової трансформації особливу увагу слід приділяти інтеграції сучасних технологій на всіх рівнях логістичної діяльності. Це передбачає не лише автоматизацію рутинних процесів, а й комплексну модернізацію підходів до планування, моніторингу та аналізу логістичних потоків. Саме тому дослідження специфіки управління логістикою в умовах цифровізації стає актуальним, оскільки охоплює як технологічні, так і організаційні аспекти сучасного менеджменту. До прикладу, підприємства, що впровадили цифрові платформи, отримують можливість інтегрувати дані від постачальників і перевізників у єдину систему, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та уникати логістичних «вузьких місць».

Цифрова трансформація економіки формує нові вимоги до управління логістичною діяльністю. Сучасна логістика вже не обмежується традиційними процесами транспортування та складування-вона включає інтеграцію цифрових технологій, автоматизацію робочих процесів та застосування аналітичних інструментів, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень, точність прогнозів і дозволяють мінімізувати людський фактор. Наприклад, за допомогою ERP-систем підприємство може централізовано контролювати запаси на різних складах, координувати відвантаження та оптимізувати маршрути доставки, що дозволяє значно скоротити витрати та зменшити час обробки замовлень.

Впровадження цифрових систем, таких як ERP та WMS, є ключовим етапом трансформації логістики. Вони дозволяють автоматизувати операції з руху товарів, управління запасами, планування маршрутів доставки та контроль витрат. Завдяки цьому зростає оперативність обробки інформації, знижується ризик помилок, а також підвищується якість обслуговування клієнтів. Крім того, цифровізація дозволяє в режимі реального часу відстежувати стан замовлень та запасів, що особливо важливо при роботі на ринках з високою динамікою попиту.

Разом із технологічними змінами змінюються й управлінські функції. Працівники мають опановувати нові цифрові інструменти, брати активну участь у процесах автоматизації та забезпечувати адаптацію підприємства до швидкозмінного ринкового середовища. Використання систем HRIS дозволяє оптимізувати кадрові процеси, підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити відповідність компетенцій працівників сучасним вимогам. Наприклад, автоматизовані системи навчання персоналу дозволяють швидко адаптувати нових співробітників до роботи з ERP та WMS, знижуючи ризик помилок і підвищуючи продуктивність.

Особливе значення цифровізація набуває й на всіх етапах логістичного ланцюга. Використання великих даних (Big Data), цифрових платформ та аналітичних інструментів дозволяє точніше прогнозувати попит, ефективніше планувати маршрути доставки та своєчасно реагувати на зміни ринку. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів [60].

Таким чином, цифрова трансформація логістики об'єднує автоматизацію управлінських процесів, зміну ролей персоналу та інтеграцію аналітичних систем. Реалізація таких змін створює передумови для ефективного управління ланцюгами постачання, оптимізації ресурсів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах.

Тому важливо детально розглянути вплив цифровізації на ефективність логістики, зокрема на точність обробки інформації, оптимізацію ресурсів та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Саме ці фактори визначають реальні переваги впровадження сучасних цифрових технологій у логістичну діяльність підприємств. У сучасних умовах цифрова трансформація логістики стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств, оскільки дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й покращити взаємодію з партнерами та постачальниками, забезпечити прозорість усіх ланок ланцюга постачання та швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Наприклад, підприємства, які застосовують аналітичні платформи для прогнозування попиту, можуть оперативно коригувати обсяги закупівель і розподіляти ресурси відповідно до реальної потреби, що значно зменшує ризики втрат і надлишкових запасів.

Цифровізація суттєво змінює підходи до управління ланцюгами постачання, підвищуючи ефективність процесів через покращення точності та швидкості обробки даних, зниження витрат і оптимізацію ресурсів. Використання цифрових систем, таких як ERP, WMS, IoT, Big Data та аналітичні платформи, дозволяє скоротити час обробки інформації, підвищити її точність, оперативно оновлювати дані щодо стану запасів, руху товарів і виконання замовлень, а також підвищує прозорість прийняття управлінських рішень. При цьому, завдяки цифровим технологіям, керівники можуть моделювати альтернативні сценарії розвитку логістики, оцінювати ефективність різних маршрутів доставки та приймати оптимальні рішення на основі прогнозованих даних.

Крім того, впровадження цифрових технологій у логістику дозволяє оптимізувати використання ресурсів і значно знижувати витрати підприємства. Реальний час моніторингу та аналіз великих обсягів даних дає змогу виявляти неефективні процеси, коригувати маршрути доставки, зменшувати витрати на паливо та транспорт, покращувати планування

робочих змін і розподіл персоналу. Додатково цифрові системи дозволяють прогнозувати пік завантаження і автоматично перенаправляти ресурси для уникнення затримок, що суттєво підвищує продуктивність та ефективність роботи. Особливе значення цифровізація набуває і для поліпшення рівня обслуговування клієнтів. Використання онлайн-платформ для відстеження замовлень, автоматизованих систем підтримки клієнтів, мобільних додатків і персоналізованих сервісів забезпечує своєчасну та точну інформацію про статус доставки, прогнозування часу прибуття та інші сервіси, що підвищують лояльність та задоволеність клієнтів. Крім того, цифрові інструменти дозволяють збирати зворотний зв'язок, аналізувати поведінку споживачів і адаптувати логістичні процеси відповідно до їхніх очікувань. Наприклад, системи прогнозування на основі Big Data можуть передбачити сезонні зміни попиту, дозволяючи підприємству заздалегідь планувати обсяги виробництва та логістичні маршрути [23, с. 285, 33].

Таким чином, впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність підприємств створює комплексний ефект, що поєднує оперативність, економічність та високий рівень обслуговування. Реалізація цих змін забезпечує підприємствам можливість більш точного прогнозування попиту, ефективного управління ресурсами, скорочення часу виконання замовлень та підвищення конкурентоспроможності на сучасному ринку. Додатково, цифровізація відкриває можливості для інтеграції логістичних систем з іншими бізнес-процесами, такими як маркетинг, виробництво та фінанси, що дозволяє створювати комплексну стратегію розвитку підприємства та забезпечувати її реалізацію в реальному часі.

1.3 Методичні підходи до оцінки результативності управління логістичною діяльністю підприємств

У сучасних умовах цифровізації економіки питання оцінки результатів управління логістичною діяльністю набуває особливого стратегічного

значення для підприємств усіх секторів. Логістика сьогодні виконує не лише підтримуючу роль у щоденних операціях, а й є ключовим фактором конкурентоспроможності, який забезпечує швидку адаптацію до змін ринкових умов, зменшення витрат, оптимізацію ланцюгів постачання та високий рівень обслуговування клієнтів.

Результати логістичного управління включають не лише економічні показники (скорочення витрат, підвищення оборотності запасів, збільшення прибутковості), а й організаційні, інформаційні та стратегічні аспекти. Успішне управління неможливе без застосування інструментів, що дозволяють оцінити, наскільки підприємство досягає своїх логістичних цілей і забезпечує розвиток усіх складових логістичної системи. Саме тому для об'єктивної оцінки важливо використовувати комплексну систему показників, яка поєднує кількісні та якісні критерії й відображає взаємозв'язок між внутрішніми процесами, рівнем сервісу, фінансовими результатами та розвитком персоналу.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку логістичної системи підприємства необхідно не лише формувати ефективну організаційну структуру, а й розробити дієвий механізм оцінювання її роботи. Дослідження сучасних вчених свідчать, що успішність логістичного менеджменту значною мірою залежить від здатності підприємства точно вимірювати свої показники, виявляти «вузькі місця» та оперативно впроваджувати коригувальні заходи. Важливою складовою у цьому процесі є застосування методичних підходів, які дозволяють формалізувати логістичні процеси та перевести їх у систему вимірюваних показників, що підвищує дієвість управлінських рішень.

Сучасні методичні підходи базуються на принципах комплексності, системності та інтеграції цифрових технологій у процес оцінювання. Вітчизняні та зарубіжні дослідники підкреслюють, що для сучасного підприємства оптимальне управління логістикою можливе лише за умови створення інтегрованої системи оцінки, яка охоплює фінансові, операційні,

клієнтські та інноваційні показники. До ефективних інструментів стратегічного логістичного управління належать Balanced Scorecard, KPI, SMART, SWOT, SCOR, WBS, OBS, логістичний аудит та BI-системи, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Значну увагу питанням підвищення дієвості логістичного управління приділено також у державних програмах, зокрема у Стратегії розвитку транспорту України до 2030 року, де визначено необхідність цифровізації логістичних процесів та впровадження систем оцінювання ефективності логістичних потоків. Такі нормативні документи створюють базу для застосування сучасних методів оцінки результатів управління на підприємствах усіх форм власності.

З огляду на зростаючу роль логістики у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств, критично важливо не лише визначати цілі логістичного управління, а й мати дієві інструменти для їхнього вимірювання, контролю та оптимізації. Сучасне управління логістикою потребує не лише формулювання стратегічних цілей, а й чітких методів оцінки їх досягнення.

Успішність логістичного менеджменту охоплює економічні, організаційні, інформаційні та стратегічні аспекти, зокрема: зниження витрат, підвищення оборотності запасів, оптимізацію ланцюгів постачання, покращення клієнтського сервісу, ефективне управління персоналом та інформаційними потоками [33, с.118]. Для системного аналізу та оцінки результатів застосовуються різноманітні методичні підходи, що поєднують кількісні та якісні показники.

Для системного аналізу та оцінки результатів доцільно використовувати конкретні інструменти, що дозволяють формалізувати логістичні процеси та вимірювати їхню успішність. Одним із таких інструментів є KPI (Key Performance Indicators). KPI дає підприємству можливість чітко оцінювати

результати логістичних процесів, визначати рівень досягнення стратегічних та оперативних цілей, своєчасно виявляти проблемні ділянки у ланцюгах постачання та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних [13, с.58-66].

Методи вимірювання KPI передбачають використання як кількісних, так і якісних показників логістичних процесів, серед яких:

1.) Рівень сервісу:

$$\text{Сервіс(\%)} = \frac{\text{Кількість замовлень, виконаних вчасно}}{\text{Загальна вартість замовлень}} * 100, \quad (1.1)$$

2.) Оборотність запасів:

$$\text{Оборотність} = \frac{\text{Собівартість проданих товарів}}{\text{Середня вартість запасів}}, \quad (1.2)$$

3.) Витрати на логістику на одиницю продукції:

$$\text{Логістичні витрати на одиницю} = \frac{\text{Загальні витрати на логістику}}{\text{Кількість одиниць продукції}}, \quad (1.3)$$

4.) Тривалість циклу поставки:

$$\text{Цикл} = \text{Дата поставки} - \text{Дата оформлення замовлення}, \quad (1.4)$$

Застосування KPI забезпечує порівняння з іншими методами оцінки логістики, такими як Balanced Scorecard, SMART, SWOT, SCOR, WBS, OBS, логістичний аудит та ВІ-системи. Поєднання цих інструментів дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства, охоплюючи фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні аспекти, що підвищує дієвість процесів і сприяє досягненню стратегічних цілей [13, с.212-215].

Значну увагу підвищенню результативності логістичного управління приділено також у державних програмах, зокрема у «Стратегії розвитку транспорту України до 2030 року», де зазначено необхідність цифровізації логістичних процесів та впровадження систем оцінювання успішності управління логістичними потоками. Інтеграція таких нормативних та аналітичних документів із внутрішніми методиками оцінки дозволяє

підприємствам не лише вимірювати результати діяльності, а й прогнозувати розвиток логістичних систем у довгостроковій перспективі.

Таким чином, КРІ є ключовим інструментом сучасного логістичного менеджменту. Він забезпечує формалізацію оцінки успішності управління, контроль за виконанням стратегічних і оперативних цілей, оптимізацію ресурсів та підвищення дієвості ланцюгів постачання. Використання КРІ в поєднанні з іншими методами дозволяє підприємствам комплексно оцінювати діяльність, підвищувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку [13, с.143-144].

Для системного аналізу та оцінки результатів доцільно застосовувати конкретні інструменти, що дозволяють формалізувати логістичні процеси та вимірювати їх успішність. Одним із таких інструментів є методика SMART, яка допомагає структурувати цілі логістичного управління таким чином, щоб вони були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Поєднання вимірюваних показників КРІ з підходом SMART забезпечує більш системний та послідовний процес оцінки результатів логістичної діяльності, створюючи місток між поточними показниками та стратегічними орієнтирами підприємства [57, с.287-293]. SMART дозволяє чітко формулювати цілі управління логістикою, поєднуючи фактичні результати діяльності (КРІ) зі стратегічними пріоритетами та забезпечуючи послідовність планування і оцінки.

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки SMART методу

Переваги	Недоліки
1.) Чіткість формулювання цілей	1.) Може бути складно кількісно оцінити деякі аспекти (релевантність, якість)
2.) Забезпечує вимірюваність і контроль за досягненням	2.) Вимагає регулярного перегляду та коригування цілей
3.) Поєднує стратегічні та оперативні завдання	3.) Не дає прямого вимірювання економічних ефектів
4.) Допомагає оцінити досяжність цілей та наявність ресурсів	

Джерело: Сформовано автором на основі [57; 2].

Методи вимірювання у рамках SMART включають:

- Оцінка рівня конкретності: 1-5 балів за наявністю детально описаних параметрів цілі.
- Вимірюваність: порівняння планових та фактичних показників, наприклад, % виконаних замовлень або оборотність запасів.
- Досяжність: аналіз наявних ресурсів (людських, фінансових, технічних) у відсотках від потреби.
- Релевантність: бальна оцінка відповідності стратегії (1–5 балів).
- Часові рамки: перевірка відповідності фактичного виконання заявленим термінам.

Метод SMART дає підприємству змогу не лише оцінювати поточні процеси, а й визначати пріоритети та цілі, що забезпечує синхронізацію операційних дій із стратегічними завданнями. У поєднанні з KPI метод створює комплексну систему управління результатами, де кожна дія та показник логістичного процесу прив'язані до конкретної мети.

Після визначення цілей і контролю за їх досягненням за допомогою KPI та SMART важливо оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на логістичну діяльність підприємства. Для цього застосовується методика SWOT, що дозволяє структурувати інформацію про логістичні процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі всебічного аналізу.

SWOT дає змогу всебічно оцінити внутрішні та зовнішні чинники підприємства. Метод дозволяє виявити сильні сторони (наприклад, високий рівень обслуговування клієнтів, оперативність доставки), слабкі сторони (низька оборотність запасів, високі витрати на логістику), можливості (впровадження нових технологій, розширення ринку) та загрози (економічна нестабільність, підвищення транспортних тарифів). Такий аналіз допомагає приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Методи вимірювання:

- оцінка сильних і слабких сторін: бальна оцінка (1-5) за ефективністю процесів;

- визначення можливостей і загроз: експертне оцінювання або аналіз тенденцій ринку;

- порівняння план/факт для внутрішніх показників (наприклад, % виконаних замовлень, оборотність запасів);

Завдяки SWOT підприємство отримує повну картину своїх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Для більш детальної оцінки конкретних логістичних процесів і ланцюгів постачання застосовується SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference), яка дозволяє стандартизувати та порівнювати операційні показники, аналізувати та оптимізувати процеси в ланцюгах постачання, визначати ключові показники успішності на різних етапах та формувати рекомендації для підвищення продуктивності.

SCOR-модель дає змогу системно оцінювати ланцюги постачання, стандартизувати процеси та визначати ключові показники успішності на кожному етапі (планування, постачання, виробництво, доставка, повернення). Використання методу допомагає виявляти «вузькі місця», оптимізувати операції та формувати рекомендації для підвищення продуктивності логістик.

Методи вимірювання:

1.) Порівняння план/факт:

$$\text{Відхилення(\%)} = \frac{\text{Фактичне значення} - \text{Планове значення}}{\text{Планове значення}} * 100\%, \quad (1.4)$$

2.) Середній час виконання процесу:

$$\text{Середній час} = \frac{\sum \text{Час виконання окремих замовлень}}{\text{Кількість замовлень}}, \quad (1.5)$$

3.) Вартість на одиницю продукції:

$$\text{Вартість} = \frac{\text{Сумарні витрати на закупівлю, виробництво, доставку}}{\text{Кількість продукції}}, \quad (1.6)$$

4.) Рівень обслуговування клієнтів: моніторинг через CRM-систему та розрахунок % виконаних вчасно замовлень.

Після впровадження SCOR-моделі для стандартизації та оцінки ланцюгів постачання наступним кроком для поглибленого контролю

логістичних процесів є застосування WBS (Work Breakdown Structure). Цей метод дозволяє розбивати логістичні проєкти на окремі завдання та підзадачі, що забезпечує детальний контроль виконання, ефективний розподіл ресурсів та прозорість у плануванні робіт. Завдяки WBS підприємство може точніше відстежувати прогрес кожного етапу процесів і координувати діяльність відповідальних підрозділів [80].

WBS-це методика розподілу складних логістичних проєктів на керовані елементи, що дозволяє детально планувати, контролювати та координувати виконання завдань, забезпечуючи прозорість та ефективний розподіл ресурсів [81].

Методи вимірювання у рамках WBS передбачають: оцінку відхилень між плановими та фактичними результатами, зокрема у часі, витратах та якості виконання; регулярний моніторинг прогресу виконання завдань та етапів проєкту; а також аналіз причин відхилень і розробку відповідних коригувальних заходів для усунення проблем і оптимізації процесів. Використання таких підходів дозволяє підприємству детально планувати та контролювати логістичні проєкти, забезпечуючи ефективне управління ресурсами, часом та якістю виконання завдань, знижуючи ризики та підвищуючи прозорість процесів [80].

Разом із тим, для повної координації діяльності підрозділів і розподілу відповідальностей у межах логістичних процесів доцільно застосовувати OBS (Organizational Breakdown Structure). Якщо WBS фокусується на завданнях і роботах, то OBS забезпечує логічну структуру організації, показує, хто відповідає за виконання конкретних елементів проєкту, і дозволяє інтегрувати планування завдань із організаційним контролем.

Таким чином, поєднання WBS та OBS створює комплексний підхід до управління логістичними проєктами, де чітко визначені як задачі, так і відповідальні за їх реалізацію, що підвищує успішність управління та прозорість всіх процесів.

Логістичний аудит дозволяє системно оцінити дієвість усіх елементів логістичного ланцюга: постачання, зберігання, транспортування та обслуговування клієнтів. Метод спрямований на виявлення недоліків, «вузьких місць» та ризиків у логістичних процесах, а також на формування рекомендацій для їх оптимізації [81]. Методи вимірювання в рамках аудиту включають порівняння планових та фактичних показників логістичних процесів, аналіз витрат на постачання, зберігання та транспортування, а також моніторинг рівня обслуговування клієнтів через CRM-системи та інструменти зворотного зв'язку. Логістичний аудит дає підприємству повну картину дієвості логістичних процесів, допомагає виявляти проблемні ділянки та оптимізувати ресурси, створюючи основу для впровадження цифрових інструментів контролю та аналітики, зокрема BI-систем.

Для комплексної оцінки ефективності управління логістичною діяльністю застосовуються групи показників, представлених в таблиці 1.3.

Таблиця 1.4 - Показники ефективності управління логістичною діяльністю

Група показників	Індикатори / показники	Формули / метод вимірювання
Техніко-економічні	Витрати на логістику на одиницю продукції	$ВЛ = \frac{\text{Загальні витрати на логістику}}{\text{Кількість одиниць продукції}}$
	Оборотність запасів	$\text{Оборотність} = \frac{\text{Собівартість проданих товарів}}{\text{Середня вартість запасів}}$
	Тривалість циклу поставки	$\text{Цикл} = \text{Дата доставки} - \text{Дата оформлення замовлення}$
Організаційні	Виконання завдань за WBS / OBS	% виконаних завдань / контроль за підрозділами
Ринкові / клієнтські	Рівень обслуговування клієнтів	$\text{Сервіс (\%)} = \frac{\text{Кількість замовлень, виконаних вчасно}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \cdot 100$
Інформаційні	Використання SCOR / BI-систем для контролю процесів	% процесів, що контролюються стандартними моделями, аналітика CRM/ERP
Соціальні	Виконання соціальних заходів / навчання персоналу	% виконаних заходів від запланованих

Джерело: Сформовано автором на основі [80, 2]

Для комплексної оцінки результативності логістичного управління можна використати інтегральний показник R_i .

$$R_i = \sum_{j=1}^n R_j * W_j, \quad (1.7)$$

де R_j оцінка за групою показників (наприклад, техніко-економічні, організаційні, ринкові);

W_j -вага відповідної групи показників (визначається залежно від пріоритетності для підприємства);

N -кількість груп показників.

Ця формула дозволяє об'єктивно узагальнити всі показники та отримати інтегральну оцінку результативності логістичного управління, що враховує стратегічну значущість кожної групи показників. Таке оцінювання забезпечує порівняння результатів між різними періодами, підрозділами або альтернативними стратегіями управління.

Таким чином, сформована методична база, яка включає KPI, SMART, SWOT, SCOR, WBS/OBS, Balanced Scorecard, логістичний аудит та BI-системи, дозволяє комплексно оцінити логістичну діяльність підприємства. Кожен метод виконує певну функцію: KPI та SCOR забезпечують кількісне вимірювання процесів; SMART дозволяє чітко формулювати цілі та пріоритети; SWOT дає змогу оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони і зовнішні можливості та загрози; WBS та OBS структурують завдання та відповідальність; Balanced Scorecard інтегрує фінансові та нефінансові показники; аудит і BI-системи забезпечують контроль на базі даних та аналітики.

Поєднання цих методів дозволяє не лише оцінювати поточні результати, а й прогнозувати ефективність, оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та знижувати витрати. Інтеграція методів у єдину систему оцінювання, використовуючи групи показників та інтегральний показник ефективності, створює міцну основу для прийняття управлінських рішень і стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Ринкове середовище управління логістичною діяльністю підприємства

Сучасне підприємство функціонує у складному та мінливому зовнішньому середовищі, де на його діяльність впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Для розуміння цих впливів застосовують систему стратегічного аналізу, серед якої важливе місце посідає PEST-аналіз. Він дозволяє оцінити ключові макроекономічні тенденції, що визначають можливості та ризики для розвитку підприємства.

Управління логістичною діяльністю передбачає оптимізацію матеріальних і інформаційних потоків між постачальниками, виробниками, посередниками та споживачами. Проте ефективність цих процесів безпосередньо залежить від зовнішніх умов: політичної стабільності, цін на паливо, митного регулювання, розвитку IT-інфраструктури. Застосування PEST-аналізу дає змогу керівництву компанії побачити тенденції поза межами підприємства – зрозуміти, як змінюватиметься логістичне середовище, і заздалегідь підготуватися до цих змін. Так, для ТОВ «Консольлайн Україна», що працює у сфері логістичних послуг, систематичний моніторинг макросередовища дозволяє прогнозувати зміни у транспортній політиці, коливання валютних курсів, динаміку цін на паливо та впроваджувати сучасні цифрові рішення відповідно до вимог ринку.

Розвиток логістики в Україні відбувається під впливом складного комплексу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері логістики доцільно систематизувати ці фактори за допомогою PEST-аналізу, який

відображає зовнішні умови функціонування підприємств та їхніх партнерів [44;30].

Політичні чинники відіграють визначальну роль у розвитку транспортно-логістичного сектору України, оскільки формують нормативно-правове поле, інвестиційні умови й рівень безпеки перевезень (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Політичні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.)

Рік	Основні політичні рішення та ініціативи	Індекс сприйняття корупції (CPI, балів)	Обсяг державного фінансування дорожньо-транспортної інфраструктури, млрд грн	Характер впливу на логістичну діяльність
2020	Запуск державної програми «Велике будівництво», спрямованої на відновлення 6,5 тис. км автошляхів; ухвалення Національної транспортної стратегії-2030.	33	95	Позитивний вплив: створення бази для зменшення витрат перевізників, покращення швидкості доставки.
2021	Ратифікація угоди про Спільний авіаційний простір із ЄС; приєднання до європейської системи спільного транзиту (NCTS); спрощення митних процедур.	32	102,5	Позитивний вплив: гармонізація митного законодавства з ЄС, зниження затримок у пунктах пропуску.
2022	Запровадження воєнного стану; прийняття урядових рішень щодо функціонування «зелених логістичних коридорів» для гуманітарних і критичних вантажів; тимчасове обмеження морських перевезень.	33	87,4	Негативний вплив: руйнування інфраструктури, підвищення ризиків; проте активізовано міжнародну підтримку галузі.
2023	Підписання Меморандуму з ЄІБ та ЄБРР щодо відновлення транспортних коридорів; оновлення Плану відновлення України (блок «Транспорт і логістика»); впровадження електронної ТТН.	36	112	Позитивний вплив: зростання інвестицій і цифровізації логістичних процесів, підвищення прозорості перевезень.
2024	Реалізація спільних проєктів із ЄС у межах «Solidarity Lanes»; ухвалення програми цифрової трансформації транспортної системи (е-документообіг, Smart-транспорт); розширення співпраці з OECD Transport Forum.	35	128,6	Позитивний вплив: інтеграція з європейським ринком, підвищення конкурентоспроможності логістичних операторів, у т. ч. ТОВ «КонсольЛайн Україна».

Джерело: Сформовано автором на основі [28; 16; 34; 60; 59;].

Після 2020 р. уряд активізував реалізацію Національної транспортної стратегії-2030 та програму «Велике будівництво», що дало поштовх відновленню дорожньої інфраструктури. Одночасно з цим триває гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами у межах Угоди про асоціацію з ЄС, що забезпечує підприємствам логістичного профілю – зокрема ТОВ «КонсольЛайн Україна» – вихід на міжнародний ринок послуг [28; 16;].

Протягом 2020–2024 рр. політичне середовище залишалося неоднорідним. З одного боку, держава посилювала стратегічне планування транспортного сектору, стимулювала інвестиції та цифровізацію, з іншого – військові дії суттєво вплинули на стабільність логістичних ланцюгів. У 2020 р. початок програми «Велике будівництво» сприяв реконструкції понад 6 тис. км автошляхів, що знизило логістичні витрати на 8–10 %. У 2021 р. підписання угоди про Спільний авіаційний простір і приєднання до системи NCTS полегшили транзит і митне оформлення вантажів. Найбільші виклики постали у 2022 р., коли воєнний стан призвів до руйнування понад 20 % транспортної інфраструктури, проте уряд ініціював “зелені коридори” для гуманітарних і критичних перевезень [60].

З 2023 р. розпочалася активна співпраця з ЄІБ і ЄБРР щодо відновлення коридорів і впровадження електронної ТТН, а в 2024 р. ухвалено Програму цифрової трансформації транспортної системи, яка передбачає перехід до Smart-транспортів та інтеграцію з європейською платформою *Solidarity Lanes*. У таблиці 2.1 відображено ключові політичні фактори та їхній вплив на галузь.

Отже, політичне середовище транспортно-логістичної галузі України у 2020–2024 рр. можна охарактеризувати як трансформаційне: попри військові ризики, держава поступово реалізує проєвропейську модель управління транспортом. Зростання індексу CPI з 33 до 35 балів свідчить про певне покращення інституційної довіри, а збільшення бюджетного фінансування з 95 до 128,6 млрд грн – про розширення державних інвестиційних можливостей. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» така політика створює

передумови для участі у міжнародних логістичних проєктах, розвитку цифрових сервісів і підвищення конкурентоспроможності на ринку [26; 34; 60;].

Економічні фактори є ключовими у формуванні ринку транспортно-логістичних послуг, оскільки саме вони визначають обсяг попиту, інвестиційну привабливість, собівартість перевезень та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів. В умовах воєнної економіки логістичний сектор України продовжує залишатися одним із системоутворюючих, забезпечуючи експортні та гуманітарні перевезення, внутрішній товарообіг і функціонування критичної інфраструктури [78; 77;]. Для оцінки стану економічного середовища розглянемо динаміку основних макропоказників за 2020–2024 рр., що безпосередньо впливають на діяльність підприємств, зокрема ТОВ «КонсольЛайн Україна» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Економічні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.)

РІК	Валовий внутрішній продукт, млрд грн	Індекс споживчих цін, %	Курс USD/UAH (середньорічний)	Обсяг транспортно-логістичних послуг, млрд грн	Індекс LPI (World Bank)	Середня вартість дизельного пального, грн/л	Характер впливу на логістику
2020	4 194	102,5	27	238	2,83	24,8	Невеликий спад через COVID-19 — скорочення перевезень на 12 %.
2021	5 459	110	27,3	305	2,95	29,7	Пожавлення промисловості, відновлення експорту, зростання обсягів логістики $\approx$ +13 %.
2022	4 715	126,6	36,6	212	2,31	48	Військові дії — різке падіння LPI, скорочення вантажообігу на $\approx$ 30 %.
2023	6 266	112,9	37,5	318	2,64	50,5	Часткове відновлення логістики завдяки міжнародним коридорам та донорським програмам.
2024	7 124	108,5	38	366	2,81	52,3	Стабілізація ринку, адаптація до воєнних умов, поступова цифровізація галузі.

Джерело: Сформовано автором на основі [77; 71;30;7;75;].

У 2020–2021 рр. логістичний сектор України поступово відновлювався після пандемічного спаду: зростання ВВП з 4,19 до 5,46 трлн грн і підвищення індексу LPI до 2,95 підтвердили активізацію перевізників і збільшення обсягів експорту. Натомість 2022 р. став переломним – через повномасштабну війну ВВП знизився на 30 %, індекс LPI упав до 2,31, а транспортні послуги – до 212 млрд грн. Основні проблеми – руйнування інфраструктури та зростання цін на паливо до 48 грн/л. У 2023–2024 рр. почалося відновлення: поступова стабілізація курсу гривні, збільшення інвестицій у відновлення доріг та впровадження електронної ТТН сприяли зростанню ринку до 366 млрд грн. Динаміка показників свідчить про високу чутливість логістики до макроекономічної ситуації, але й про її адаптивність до нових умов [77; 75; 30; 34].

Таким чином, економічне середовище логістичної діяльності України в 2020–2024 рр. характеризується нестабільністю, але й помітними ознаками адаптації до воєнних умов. Основні ризики – інфляційний тиск, високі паливні витрати та валютна волатильність – поступово компенсуються інвестиційними вливаннями та структурними реформами в галузі. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» це означає розширення потенціалу для інтеграції з європейськими партнерами, підвищення продуктивності та зниження витрат завдяки цифровим інструментам управління логістикою [77; 79].

Соціальні чинники визначають якість людського капіталу, безпосередньо впливаючи на здатність підприємств забезпечувати безперервність логістичних процесів. Для галузі транспорту й логістики, що характеризується високою трудомісткістю, саме кадровий потенціал та рівень цифрової грамотності працівників стають визначальними у конкурентній боротьбі. В умовах воєнної економіки 2022–2024 рр. соціальна стабільність набуває стратегічного значення для таких компаній, як ТОВ «КонсольЛайн Україна» [27; 68;].

Як видно з таблиці 2.3, у 2020 р. через пандемію COVID-19 відбулося скорочення персоналу транспортної сфери до 868 тис. осіб, що знизило ефективність логістичних ланцюгів. У 2021 р. почалося відновлення, однак уже у 2022 р. війна спричинила масову трудову міграцію: чисельність працівників скоротилася до 740 тис., а дефіцит кадрів сягнув 15 %.

Таблиця 2.3 – Соціальні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.)

Рік	Рівень зайнятості у транспортній галузі, тис. осіб	Середня заробітна плата у транспорті, грн	Частка дефіциту кадрів (водії, експедитори, складські працівники), %	Рівень цифрової грамотності працівників, %	Ключові соціальні тенденції	Характер впливу на логістику
2020	868	11 600	8	54	Пандемія COVID-19 — скорочення персоналу, перехід на дистанційні форми координації	Помірно негативний: нестача кадрів і низька цифрова готовність
2021	882	13 400	7	59	Відновлення зайнятості, поява онлайн-платформ доставки, кур'єрських сервісів	Помірно позитивний: розширення нових форматів праці
2022	740	15 800	15	63	Масова трудова міграція, мобілізація, скорочення штатів	Негативний: дефіцит персоналу, перевантаження залишених працівників
2023	765	17 200	12	68	Повернення частини працівників, активне навчання цифровим навичкам	Позитивний: кадрова стабілізація, розвиток внутрішніх компетенцій
2024	790	19 500	10	72	Зростання попиту на фахівців з IT-логістики, цифровізація робочих процесів	Позитивний: посилення ефективності персоналу, поява нових професій у логістиці

Джерело: Сформовано автором на основі [16;27;77;68;59;].

Одночасно підвищення середньої зарплати до 15,8 тис. грн частково компенсувало втрати, але навантаження на залишених працівників різко зросло. Позитивні тенденції відзначаються у 2023–2024 рр.: завдяки проєктам

професійного навчання від Мінекономіки та Мінцифри рівень цифрової грамотності персоналу зріс до 72 %. На підприємствах логістичного профілю впроваджуються елементи дистанційного керування перевезеннями, електронного документообігу, CRM-систем, що стимулює попит на нові професії (аналітик логістичних даних, координатор e-logistics) [7;79;27]. Таким чином, соціальні фактори залишаються одним із найчутливіших елементів зовнішнього середовища логістики. Хоча війна призвела до тимчасового зменшення зайнятості, поступове підвищення заробітних плат, розвиток цифрових компетенцій і повернення частини кадрів формують підґрунтя для стабілізації галузі. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» ці зміни означають можливість формування мобільної, цифрово грамотної команди, здатної працювати в умовах високої динамічності ринку транспортних послуг [27;79;].

Технологічні фактори (табл.2.4) стають рушійною силою трансформації логістики, забезпечуючи підвищення ефективності управління потоками, скорочення витрат і підвищення рівня сервісу.

Після 2020 р. Україна поступово інтегрується до європейського цифрового простору транспортної системи, а цифровізація стала ключовою складовою державної політики – від розвитку е-документообігу до Smart-транспортних рішень [68;16].

У 2020-2021 рр. цифрова трансформація українських логістичних компаній лише набирала обертів: ERP-системи мали не більше 20-25 % операторів, а WMS-платформи використовувалися переважно у великих дистриб'юторах. Водночас розвиток онлайн-торгівлі стимулював автоматизацію складів і впровадження GPS-моніторингу транспортних засобів. Війна у 2022 р. стала каталізатором нових форматів роботи: компанії масово переходили на хмарні рішення, що дало змогу підтримувати безперервність перевезень навіть у кризових умовах.

Таблиця 2.4 – Технологічні фактори, що впливають на транспортно-логістичний ринок України (2020–2024 рр.)

Рік	Рівень цифровізації бізнесу, % підприємств, що впровадили ERP/WMS/GPS	Частка електронних ТТН, %	Кількість інноваційних проєктів у логістиці (Smart-транспорт, e-Logistics)	Інвестиції в ІТ-інфраструктуру логістики, млрд грн	Частка електротранспорту або low-carbon технологій у перевезеннях, %	Характер впливу на логістику
2020	18	0,5	32	1,1	0,3	Початковий етап цифровізації: використання GPS-трекінгу у великих компаніях, низький рівень автоматизації складів.
2021	26	2,3	44	1,9	0,5	Активізація e-commerce: збільшення попиту на ERP-системи та WMS-рішення у дистриб'юторських центрах.
2022	31	4,7	38	1,3	0,6	Воєнні дії: часткове згортання проєктів, але зростання попиту на дистанційний моніторинг перевезень.
2023	43	9,5	57	2,6	1,2	Впровадження e-ТТН, тестування Smart-транспорту та цифрових платформ у міжнародних коридорах.
2024	56	18	74	3,9	1,8	Масштабування цифрових рішень, інтеграція з європейськими системами eFTI, зростання ролі low-carbon транспорту.

Джерело: Сформовано автором на основі [16;68;60;59;76;77].

У 2023–2024 рр. розпочалося впровадження електронної товарно-транспортної накладної (e-ТТН), а частка підприємств, які застосовують ERP/WMS/GPS, перевищила 50 %. Зросла кількість Smart-проєктів, зокрема

ініціатив у межах європейської платформи *Solidarity Lanes*, що підвищило інвестиції в IT-інфраструктуру до 3,9 млрд грн.

Паралельно зростає увага до екологічних аспектів: частка електротранспорту у внутрішніх перевезеннях збільшилася з 0,3 % у 2020 р. до 1,8 % у 2024 р., що свідчить про поступовий перехід до low-carbon-моделей логістики [65;76;68].

Таким чином, технологічний фактор нині є одним із найпотужніших рушіїв розвитку логістичного сектору. Попри виклики війни, цифровізація забезпечує гнучкість, прозорість і керованість логістичних процесів. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» це означає можливість оптимізувати операційні витрати, підвищити точність планування маршрутів і забезпечити інтеграцію з міжнародними транспортними мережами через системи eFTI та e-TTH [14;15 62;].

Узагальнені результати PEST -аналізу, як структурованого інструменту, що допомагає дослідити середовище непрямого впливу – загальнодержавні та глобальні умови, у межах яких підприємство реалізує свою стратегію, представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз макросередовища логістичної діяльності України

Фактор	Ключові аспекти впливу	Оцінка впливу	Вплив на логістичну діяльність
Р (політичні)	Реалізація Нацтранспортної стратегії-2030; програма «Велике будівництво»; імплементація NCTS; співпраця з ЄС та ЄІБ; воєнний стан і “зелені коридори”	±	Помірно позитивний: стратегічна підтримка держави компенсує ризики війни.
Е (економічні)	Коливання ВВП (4,2 → 7,1 трлн грн); LPI (2,83 → 2,81); інфляція (102 → 108 %); зростання інвестицій у інфраструктуру	+	Позитивний: відновлення економічної активності 2023–2024 рр., розширення ринку послуг.
S (соціальні)	Зайнятість (868 → 790 тис. осіб); зростання зарплати (11,6 → 19,5 тис. грн); дефіцит кадрів 10–15 %; підвищення цифрової грамотності (64 → 72 %)	±	Помірно позитивний: поступове відновлення трудового потенціалу й цифрових навичок.
Т (технологічні)	ERP/WMS/GPS (18 → 56 %); e-TTH (0,5 → 18 %); Smart-транспорт, eFTI; IT-інвестиції (1,1 → 3,9 млрд грн); екологічні рішення (0,3 → 1,8 %)	+	Сильний позитивний: цифровізація — головний драйвер підвищення ефективності логістики.

Джерело: Сформовано автором на основі [16;18;2;30;59;60;68;71;77;79].

Узагальнення даних засвідчує, що макросередовище логістики України є складним, але водночас перспективним. Політичні умови залишаються визначальними – державні програми розвитку транспортної інфраструктури та євроінтеграційні ініціативи поступово стабілізують ринок, незважаючи на ризики, пов’язані з війною. Економічна динаміка у 2023–2024 рр. свідчить про повернення до зростання: збільшення обсягів перевезень, інвестицій у дороги та цифрові системи управління перевізниками [27; 60;].

Соціальні чинники залишаються амбівалентними: брак кадрів і міграційні втрати компенсуються підвищенням заробітних плат і зростанням цифрової компетентності працівників. Технологічний блок демонструє найвищий потенціал – впровадження е-ТТН, ERP/WMS-платформ, GPS-моніторингу та Smart-транспорту створює нову парадигму управління ланцюгами постачань [27; 68].

Таблиця 2.7 – Вплив макрофакторів PEST на діяльність ТОВ «Консольлайн Україна»

Група факторів	Ключові тенденції у зовнішньому середовищі	Вплив на діяльність ТОВ «КонсольЛайн Україна»	Оцінка впливу (- / ± / +)
Р – Політичні	Реалізація Нацтранспортної стратегії-2030, цифровізація е-ТТН, участь у програмах ЄІБ та ЄБРР, інтеграція з ЄС	Розширення маршрутної мережі, спрощення митних процедур, можливість участі в євроінтеграційних логістичних проектах	+
Е – Економічні	Коливання ВВП та інфляції, зміна курсу UAH/USD, зростання витрат на паливо, поява інвестицій у транспорт	Необхідність оптимізації витрат, перехід на економічні маршрути; водночас — нові можливості завдяки міжнародному фінансуванню інфраструктури	±
S – Соціальні	Міграція кадрів, підвищення зарплат, розвиток цифрових компетенцій персоналу	Ускладнення з підбором водіїв і логістів; підвищення вимог до кваліфікації; водночас — покращення культури цифрової взаємодії в команді	±
Т – Технологічні	Масове впровадження ERP/WMS/GPS, е-ТТН, Smart-транспорт, low-carbon-технології	Можливість інтегрувати цифрові системи управління, знизити витрати та підвищити швидкість доставки; підвищення конкурентоспроможності компанії	+

Джерело: сформовано автором на основі [16; 18; 58; 33; 41; 30; 57; 59; 66; 62]

Отже, результати проведеного PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище транспортно-логістичного сектору України у 2020–2024 рр. є нестабільним, але стратегічно сприятливим для розвитку цифрової логістики. Політична підтримка та технологічна модернізація компенсують економічні й соціальні ризики, створюючи основу для конкурентного відновлення галузі. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» це означає доцільність орієнтації на інноваційні логістичні рішення, інтеграцію з європейськими цифровими платформами та поступове масштабування сервісів навіть у воєнних умовах.

Галузеве та корпоративне середовище ТОВ «Консольлайн Україна» формується під впливом складних, але передбачуваних зовнішніх чинників. Компанія зуміла адаптуватися до воєнних і економічних викликів, переорієнтувавши маршрути перевезень і впровадивши цифрові рішення для управління ланцюгами постачань. Попри наявність загроз (нестабільність, інфляція, кадровий дефіцит), підприємство демонструє гнучкість і прагнення до інновацій. Отже, «Консольлайн Україна» має потенціал стати прикладом успішної адаптації логістичного бізнесу до умов цифрової економіки, де ключову роль відіграє стратегічне управління на основі даних і технологій. Ці особливості створюють підґрунтя для подальшого аналізу внутрішнього середовища компанії – організаційних, ресурсних та виробничих передумов її логістичної діяльності, що буде розглянуто у наступному підрозділі 2.2.

2.2. Ресурсний потенціал та основні види операційної діяльності підприємства

ТОВ «КонсольЛайн Україна» є сучасним транспортно-логістичним підприємством, що здійснює діяльність у сфері вантажних перевезень, експедиційного обслуговування та комплексної логістики. Юридична адреса компанії: Україна, м. Київ. Підприємство функціонує з 2022 року і належить

до категорії середніх суб'єктів господарювання, які активно впроваджують цифрові технології у сфері управління логістичними процесами.

Основним видом діяльності згідно з КВЕД є 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, що охоплює транспортно-експедиційні послуги, організацію перевезень, логістичне планування, диспетчеризацію, страхування вантажів, супровід митних процедур тощо.

Додатковими видами діяльності виступають:

- 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.20 – вантажний залізничний транспорт;
- 49.41 – вантажний автомобільний транспорт;
- 50.20 – вантажний морський транспорт;
- 50.40 – вантажний річковий транспорт;
- 51.21 – вантажний авіаційний транспорт;
- 52.10 – складське господарство;
- 52.24 – транспортування оброблення вантажів;
- 70.22 – консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Таке поєднання КВЕДів відображає диверсифікацію операційної діяльності компанії, її прагнення до універсалізації послуг і формування комплексних логістичних рішень «під ключ» – від транспортування до консалтингового супроводу бізнесу клієнта.

Ресурсна база є одним із ключових чинників забезпечення стабільності логістичної системи. Для ТОВ «Консольлайн Україна» вона включає транспортні, складські, технічні та інформаційно-комунікаційні елементи.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» подано у таблиці 2.8. За досліджуваний період підприємство демонструвало зростання фінансово-економічних результатів, хоча у 2024 році спостерігається певне зниження виручки порівняно з 2023 роком, що пояснюється зменшенням обсягів експорту через воєнні ризики та підвищенням вартості логістичних послуг на ринку.

Кількість працівників скоротилася з 34 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2023–2024 роках, що пов’язано з оптимізацією персоналу та цифровізацією частини процесів. Незважаючи на це, прибутковість діяльності зросла – чистий прибуток збільшився з 170,2 тис. грн до 328,7 тис. грн, тобто майже вдвічі. Це свідчить про ефективне управління витратами й удосконалення бізнес-процесів.

Таблиця 2.8 – Показники, що характеризують розміри ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. ± до 2022 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Кількість працівників, осіб	34	15	15	–19	44,1
Кількість транспортних засобів, од.	42	48	50	8	119
Середньорічна вартість активів, тис. грн	50905,00	55770,00	64285,00	13380,00	126,3
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	34210,00	38550,00	44180,00	9970,00	129,2
Дохід (виручка), тис. грн	8 511,50	14 128,20	10 716,40	2 204,90	125,9
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	8 341,30	13 890,60	10 387,70	2 046,40	124,5
Чистий прибуток, тис. грн	170,2	237,6	328,7	158,5	193,1
Зобов’язання, тис. грн	55 582,00	77 444,80	92 577,30	36 995,30	166,6

Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

Активи підприємства зросли з 54,0 млн грн у 2022 році до 91,2 млн грн у 2024 році, що є позитивним результатом і свідчить про збільшення матеріально-технічної бази, транспортного парку та складських потужностей. Зобов’язання, водночас, зросли на 36,9 млн грн, однак їх динаміка є пропорційною до зростання активів, що підтримує прийнятний рівень фінансової стійкості.

Середньорічна залишкова вартість основних засобів зросла з 25,8 млн грн до 39,8 млн грн, що пов’язано з оновленням транспортних засобів і розширенням складів. У структурі персоналу зберігається високий відсоток логістично-експедиційного персоналу, а кількість транспортних засобів

зросла з 42 одиниць у 2022 році до 50 одиниць у 2024 році, що забезпечує розширення географії перевезень.

Матеріально-технічна підсистема ТОВ «КонсольЛайн Україна» охоплює комплекс засобів і ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в галузі транспортно-логістичних послуг. До її складу входять основні засоби (будівлі, транспорт, обладнання, комп'ютерна техніка, програмне забезпечення), запаси, паливно-мастильні матеріали, а також інфраструктура складського господарства. Раціональне управління цими елементами є запорукою стабільності роботи компанії, скорочення витрат і підвищення якості сервісу. Основна мета управління матеріально-технічною підсистемою полягає у забезпеченні безперервності логістичних процесів за мінімальних витрат і максимального рівня надійності техніки.

Для оцінки стану та структури матеріально-технічної бази підприємства було проаналізовано склад основних засобів ТОВ «КонсольЛайн Україна» за 2022–2024 роки. Дані наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Склад та структура основних засобів ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Основні засоби	2022 р., тис. грн	%	2023 р., тис. грн	%	2024 р., тис. грн	%	2024 р. у % до 2022 р.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	6 480,00	12	7 230,00	11,7	7 860,00	10,8	121,3
Машини та обладнання	9 150,00	17	10 240,00	16,6	12 550,00	17,3	137,1
Транспортні засоби	30 850,00	57	35 940,00	58,2	41 260,00	56,7	133,8
Інструменти, прилади, інвентар	3 420,00	6,3	3 780,00	6,1	4 210,00	5,8	123,1
Інші основні засоби	2 130,00	3,7	2 320,00	3,8	3 180,00	4,4	149,3
Всього	52 030,00	100	59 510,00	100	69 060,00	100	132,7

Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці свідчать, що у 2022–2024 роках матеріально-технічна база ТОВ «КонсольЛайн Україна» зазнала істотного оновлення. Загальна вартість основних засобів зросла на 32,7 %, що є позитивною тенденцією, зумовленою інвестиціями у транспортні засоби та оновленням обладнання.

Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів стабільно займають транспортні засоби – понад 56 %, що відповідає профілю діяльності підприємства. У 2024 році їх балансова вартість становила 41,26 млн грн, що на 10,41 млн грн більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про системне оновлення автопарку та впровадження сучасних моделей вантажівок з підвищеною паливною ефективністю.

Значну частку становлять машини та обладнання –17,3 % у 2024 році, що включає комп’ютерну техніку, засоби GPS-моніторингу, системи сканування документів та аналітичні програмні комплекси. Їх приріст за два роки склав понад 3,4 млн грн, що вказує на підвищення рівня автоматизації управлінських і логістичних процесів.

Показник будівель і споруд зріс до 7,86 млн грн (зростання на 21,3 %), що пов’язано з ремонтом адміністративних приміщень і модернізацією складської інфраструктури. Частка інструментів, приладів та інвентарю залишилася стабільною – близько 6 %, що свідчить про підтримання належного технічного стану допоміжного обладнання. Водночас спостерігається зростання вартості інших основних засобів (до 4,4 %), до яких належать офісні меблі, засоби зв’язку та програмне забезпечення.

Загалом структура основних засобів є раціональною, а темпи їх оновлення свідчать про спрямованість підприємства на технологічний розвиток і підвищення операційної ефективності. Підприємство дотримується політики системного оновлення основних фондів відповідно до вимог сучасного логістичного ринку.

Матеріально-технічна підсистема ТОВ «КонсольЛайн Україна» характеризується високим рівнем оснащеності та ефективним управлінням основними засобами. Протягом 2022–2024 років підприємство активно інвестувало у транспортну техніку, програмні продукти та обладнання, що дало змогу підвищити продуктивність праці та скоротити операційні витрати. Наявна структура основних засобів відображає стратегічну орієнтацію

компанії на цифровізацію, автоматизацію управління та розвиток логістичної інфраструктури. Подальше вдосконалення матеріально-технічної бази передбачає модернізацію транспортного парку, впровадження енергоощадних технологій і розвиток сервісних центрів технічного обслуговування.

Для оцінки ефективності використання основних засобів підприємства було розраховано показники їх стану, руху та віддачі за 2022–2024 роки. Аналіз проведено за даними бухгалтерської звітності ТОВ «КонсольЛайн Україна». Він дозволяє визначити тенденції оновлення матеріально-технічної бази, рівень зносу та ефективність використання основних фондів у виробничо-логістичній діяльності.

Таблиця 2.10 – Показники стану та використання основних засобів ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	49 780,00	52 030,00	59 510,00	119,5
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	52 030,00	59 510,00	69 060,00	132,7
Сума зносу на кінець року, тис. грн	17 820,00	20 960,00	24 880,00	139,7
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	34 210,00	38 550,00	44 180,00	129,1
Вартість основних засобів, які вибули за рік, тис. грн	860	970	1 210,00	140,7
Вартість основних засобів, які надійшли за рік, тис. грн	3 110,00	4 080,00	5 190,00	166,9
Коефіцієнт зносу, %	34,3	35,2	36	+1,7 п.п.
Коефіцієнт придатності, %	65,7	64,8	64	–1,7 п.п.
Коефіцієнт росту	1,05	1,14	1,16	0,11
Коефіцієнт вибуття, %	1,7	1,6	1,7	100
Коефіцієнт оновлення, %	6	6,9	7,5	+1,5 п.п.
Коефіцієнт виробничої віддачі (фондовіддача), грн/грн	0,163	0,237	0,243	149,1
Коефіцієнт фондомісткості, грн/грн	6,13	4,22	4,11	67
Фондоозброєність, тис. грн/працівника	1 530,00	3 970,00	4 604,00	300,9

Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

Згідно з даними таблиці 2.10, загальна вартість основних засобів ТОВ «КонсольЛайн Україна» протягом 2022–2024 років зросла з 52,03 млн грн до 69,06 млн грн, тобто на 32,7 %. Така позитивна динаміка зумовлена розширенням автопарку, оновленням комп'ютерного обладнання та закупівлею нових програмних продуктів для логістичного планування.

Разом із тим, сума зносу також зросла (з 17,82 млн грн до 24,88 млн грн), що є закономірним при інтенсивній експлуатації транспорту. Коефіцієнт зносу підвищився з 34,3 % до 36,0 %, але зберігається на прийнятному рівні для транспортних компаній. Це свідчить про збалансовану політику оновлення активів – підприємство одночасно використовує наявні засоби й інвестує в модернізацію.

Коефіцієнт оновлення збільшився з 6,0 % у 2022 році до 7,5 % у 2024 році, що відображає активне впровадження нової техніки. Порівняно з цим, коефіцієнт вибуття залишився стабільним – близько 1,6–1,7 %, тобто частка старих засобів, що вибувають, значно менша від частки нових надходжень. Це означає, що матеріально-технічна база не лише зберігається, а й нарощується.

Особливо позитивною є динаміка фондівдачі – показник підвищився з 0,163 грн доходу на 1 грн основних засобів у 2022 році до 0,243 грн у 2024 році. Це свідчить про зростання ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. Відповідно, фондомісткість знизилася майже на третину, що свідчить про підвищення інтенсивності використання фондів.

Фондоозброєність працівників (вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника) суттєво зросла – з 1,53 тис. грн до 4,60 тис. грн. Це пояснюється зменшенням чисельності персоналу при одночасному збільшенні вартості технічних ресурсів, що підвищує продуктивність праці та ефективність управління.

У 2022–2024 роках ТОВ «КонсольЛайн Україна» забезпечило поступове оновлення основних засобів і підвищення ефективності їх використання.

Зростання показників фондівіддачі, фондоозброєності та коефіцієнта оновлення свідчить про активну модернізацію транспортно-технічної бази. Незважаючи на незначне збільшення зносу, технічний стан основних засобів залишається задовільним. Підприємство демонструє раціональне управління матеріально-технічними ресурсами, що є важливим чинником зростання прибутковості, конкурентоспроможності та операційної надійності логістичної системи.

Для логістичної компанії ТОВ «КонсольЛайн Україна» важливо не лише підтримувати високий рівень технічного забезпечення, а й забезпечити стабільну, згуртовану команду, орієнтовану на результат і клієнтоорієнтованість. Аналіз кількості працівників, структури зайнятості та використання фонду робочого часу дозволяє оцінити ефективність управління персоналом і дотримання трудової дисципліни.

В таблиці 2.11 подано показники динаміки чисельності працівників та використання робочого часу на ТОВ «КонсольЛайн Україна» за 2022–2024 роки. Дані відображають реальну ситуацію в галузі логістики, де спостерігається поступова цифровізація процесів, оптимізація штату та зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.11 – Динаміка кількості працівників та фонду робочого часу ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньооблікова кількість усіх працівників, осіб	34	15	15	44,1
Можливий фонд робочого часу, люд.-год	66 640	29 400	29 400	44,1
Річний фонд робочого часу, відпрацьовано – всього, люд.-год	61 580	27 950	28 120	45,7
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	30	14	14	46,7
Річний фонд робочого часу, за яким нарахована з/п штатним (крім тимчасової непрацездатності), люд.-год	54 200	24 900	25 180	46,5
Відпрацьовано 1 штатним працівником за рік, люд.-год	1 807	1 779	1 799	99,6
Середньорічна чисельність штатних працівників, зайнятих у логістиці, осіб	26	13	13	50

Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

Станом на 2024 рік у ТОВ «Консольлайн Україна» працює 15 осіб, що відповідає оптимальному рівню для компанії з автоматизованими процесами та частковим використанням аутсорсингових послуг. Штат включає директора, заступника директора, 6 фахівців логістичного напрямку, 3 працівників фінансового відділу, 2 спеціалістів IT-підтримки, 1 аналітика та 1 HR-менеджера. Така структура дозволяє зберігати гнучкість і забезпечувати координацію між усіма бізнес-процесами [52; 79].

За 2022–2024 рр. чисельність персоналу скоротилась з 34 до 15 осіб (-55,9 %), що пов'язано з оптимізацією штату та цифровізацією процесів. Проте фактична завантаженість зберігається високою: у 2024 р. відпрацьовано 28,12 тис. люд.-год, що становить 95,6 % від можливого фонду (29,4 тис. люд.-год). Середня інтенсивність праці одного штатного працівника зросла: 1 799 люд.-год у 2024 р. проти 1 807 у 2022 р. (-0,4 % – фактично на рівні), що свідчить про кращу організацію графіків і зменшення простоїв. Частка «ядра» логістики стабілізувалася на рівні 13 осіб (50 % від базового 2022 р.), що відповідає поточному обсягу перевезень і моделі аутсорсингу частини функцій.

Підприємство пройшло керовану консолідацію штату без втрати продуктивності: фактична зайнятість тримається на 95–96 % від можливого фонду, а середні відпрацьовані години на одного працівника – стабільні. Це підтверджує адекватність чисельності та ефективність соціально-психологічної підсистеми в новій, більш компактній організаційній моделі.

Рух кадрів (табл.2.12) є важливим показником стабільності колективу й ефективності кадрової політики. Для логістичної компанії ТОВ «КонсольЛайн Україна» контроль за плинністю кадрів особливо актуальний, адже якість послуг залежить від злагодженої роботи водіїв, диспетчерів і менеджерів.

Як показують дані таблиці 2.12, у 2022–2024 роках на підприємстві спостерігається загальна стабілізація кадрового складу. У 2022 році через військові ризики, тимчасові релокації персоналу та оптимізацію автопарку

спостерігався найбільший рівень вибуття – 16 осіб, тобто 47 % середньооблікової чисельності.

Таблиця 2.12 – Рух робочої сили ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. (+;-) до 2022 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Прийнято працівників – всього, чол.	12	5	4	–8	33,3
з них на новостворені робочі місця	3	2	1	–2	33,3
Вибуло працівників – всього, чол.	16	7	5	–11	31,3
з них: з причини скорочення штатів	5	2	1	–4	20
за власним бажанням	7	4	3	–4	42,9
Середньооблікова кількість усіх працівників, осіб	34	15	15	–19	44,1
Коефіцієнт вибуття	0,47	0,47	0,33	–0,14	70,2
Коефіцієнт плинності	0,21	0,27	0,2	–0,01	95,2
Коефіцієнт оновлення	0,35	0,33	0,27	–0,08	77,1

Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

У наступні роки підприємство поступово стабілізувало колектив: у 2024 році коефіцієнт вибуття знизився до 0,33, а коефіцієнт плинності – до 0,20.

Більшість звільнень у 2022 році відбулися за власним бажанням (7 осіб, або 44 % усіх вибулих), що свідчить про природний рух кадрів, а не кризову ситуацію. Починаючи з 2023 року, у компанії запроваджено гнучкий графік для логістів, внутрішні тренінги з управління стресом і щоквартальні бонуси за продуктивність, що позитивно вплинуло на збереження персоналу.

Коефіцієнт оновлення у 2024 році становив 0,27, що відповідає нормі для малих транспортно-логістичних підприємств. Невелике зниження цього показника свідчить про стабільність складу працівників і підвищення їх залученості.

Слід відзначити, що частина персоналу, який вибув у 2023–2024 роках, була заміщена спеціалістами із досвідом роботи в цифровій логістиці, що підвищує якість управлінських процесів. Таким чином, відбувається якісне оновлення персоналу без значного зростання плинності.

Аналіз динаміки руху кадрів у ТОВ «КонсольЛайн Україна» показав позитивні тенденції: зниження коефіцієнтів вибуття та плинності; поступове скорочення кількості звільнень за власним бажанням; стабілізація чисельності

персоналу при збереженні ефективності роботи. Це свідчить про ефективну кадрову політику, орієнтовану на мотивацію, навчання та утримання ключових працівників. Рекомендується і надалі розвивати внутрішню систему наставництва, проводити опитування задоволеності працівників і посилювати нематеріальну мотивацію.

Система мотивації працівників у логістичному підприємстві має ключове значення для підтримання стабільності кадрів і забезпечення високої продуктивності праці. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» головним завданням є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховують умови транспортно-експедиційної діяльності. У таблиці 2.13 наведено основні показники, що характеризують рівень мотивації праці впродовж 2022–2024 рр.

Таблиця 2.13 – Рівень мотивації праці в ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	16 450	18 720	20 380
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки, встановлений у колективному договорі, грн	7 200	8 000	9 000
Рівень дотримання зобов'язань колективного договору, %	96,8	97,4	98,2
Мінімальна заробітна плата, встановлена Законом, грн	6 500	6 700	7 100
Середньомісячна заробітна плата у підприємстві до законодавчого мінімуму, %	253,1	279,4	287
Середньомісячна заробітна плата працівників логістичної галузі Одеської області, грн	17 800	18 950	20 100
Середньомісячна заробітна плата у підприємстві до середньообласного рівня, %	92,4	98,8	101,4

Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.13 показує, що протягом 2022–2024 років у ТОВ «КонсольЛайн Україна» спостерігалось стале зростання рівня оплати праці, що є позитивним фактором у системі мотивації персоналу. Так, середньомісячна заробітна плата зросла з 16 450 грн у 2022 р. до 20 380 грн у 2024 р., тобто на 23,9 %.

Водночас розмір мінімальної тарифної ставки, закріплений у колективному договорі, також підвищився з 7 200 до 9 000 грн, що демонструє прагнення керівництва підприємства зберігати відповідність галузевим і

соціальним стандартам. Показник виконання зобов'язань колективного договору стабільно перевищує 96 %, що свідчить про належний соціальний діалог між адміністрацією та працівниками.

Рівень середньомісячної заробітної плати у підприємстві в 2024 році перевищив законодавчо встановлений мінімум у 2,87 рази, що є високим показником для транспортно-логістичних компаній середнього розміру.

Якщо у 2022 році заробітна плата працівників «КонсольЛайн Україна» становила лише 92,4 % від середньої по області, то вже у 2024 році цей показник підвищився до 101,4 %, що означає досягнення рівня регіонального стандарту. Це результат поступового збільшення частки премій за виконання рейсів, запровадження KPI для логістів і бонусів за скорочення простоїв транспорту.

Таким чином, підприємство не лише підтримує соціальні гарантії, але й формує гнучку систему стимулювання, яка враховує ефективність праці й дисциплінованість.

Протягом 2022–2024 років рівень матеріальної мотивації працівників ТОВ «КонсольЛайн Україна» суттєво підвищився. Зростання середньомісячної заробітної плати, стабільне виконання умов колективного договору та перевищення середньообласного рівня оплати свідчать про високу соціальну відповідальність керівництва.

Рівень кваліфікації персоналу оцінюється як високий: понад 70 % працівників мають профільну освіту у сфері менеджменту, логістики або інформаційних технологій. Компанія систематично організовує внутрішнє навчання з використання цифрових інструментів – ERP, CRM, Power BI, Google Sheets. У 2023 році було реалізовано корпоративну програму підвищення цифрової грамотності спільно з навчальним центром “Diia.Business” [61]. Такий підхід забезпечує формування компетенцій, необхідних для управління цифровими потоками інформації, скорочення ручних операцій і швидкої адаптації до технологічних змін.

В управління ресурсним потенціалом особливу роль відіграє ІТ-інфраструктура підприємства. У 2023 році було впроваджено ERP-систему, що інтегрує всі бізнес-процеси – від планування маршрутів і закупівель до фінансового обліку. Підприємство активно використовує хмарні сервіси Google Workspace, корпоративну CRM-платформу для управління клієнтами та аналітичний інструмент Power BI для побудови звітів [68;76]. Загальний рівень цифровізації процесів оцінюється як високий, що дозволяє підприємству підтримувати якість сервісу при мінімальному штаті персоналу.

Логістична діяльність ТОВ «Консольлайн Україна» охоплює повний цикл руху товарів – від закупівлі та зберігання до транспортування й реалізації клієнтам. Усі операції структуровано у вигляді послідовних етапів, що взаємопов'язані єдиною інформаційною системою.

Закупівельна логістика. Підприємство організовує закупівлі транспортних і складських послуг, пакувальних матеріалів, запчастин та пального. Основним принципом є багатоканальність постачань: компанія співпрацює одночасно з 3–5 постачальниками для мінімізації ризиків простою. Закупівлі координуються через електронні тендери, що проводяться на внутрішній платформі ERP. Це дає змогу знизити ціну на закупівлі у середньому на 6–8 % порівняно з традиційними договорами [18; 52].

Транспортна логістика. Відповідає за планування маршрутів, моніторинг доставки та управління партнерами-перевізниками. Для внутрішніх перевезень використовуються власні 4 автомобілі, для міжнародних – контрактні перевізники. Всі транспортні засоби підключені до системи GPS-моніторингу, яка дозволяє відстежувати швидкість руху, час стоянок і витрати пального. Аналітичний модуль ERP автоматично формує звіти про ефективність маршрутів і відхилення від плану [1,с.145.; 68; 74].

Складська логістика. Компанія експлуатує два склади класу В, обладнані WMS-системою, що забезпечує управління прийманням, зберіганням і відвантаженням товарів. Система дозволяє формувати адресне зберігання,

автоматично генерувати товарно-транспортні накладні та контролювати залишки в реальному часі [33,с.123.]. Завдяки WMS скорочено час комплектації замовлення з 55 до 35 хвилин, а точність обліку запасів підвищилася до 98 %.

Збутова логістика. Компанія працює з корпоративними клієнтами на умовах B2B і забезпечує регулярні відвантаження відповідно до графіків замовників. Збутовий процес повністю інтегровано з CRM-системою, що дозволяє синхронізувати інформацію про замовлення, відвантаження та фінансові розрахунки [10,с.160–162;]. Рівень своєчасного виконання замовлень у 2024 році становив 96,4 %, що є високим показником для українського ринку [11, с. 114–116].

Інформаційна логістика. Цифрові системи – ключова частина операційного циклу. Усі дані про закупівлі, транспортування, складування, продажі та фінанси інтегровані в ERP-платформу, що забезпечує наскрізну аналітику потоків. Це дозволяє швидко ідентифікувати “вузькі місця” у процесах, контролювати рентабельність замовлень і формувати управлінські рішення на основі актуальних даних [9,с.123;10, с. 161; 11, с. 115; 33, с. 158].

Оцінка обсягів операційної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» дає змогу визначити динаміку наданих послуг, ефективність використання автотранспорту та ресурсів. Для цього використано узагальнені показники перевезених вантажів, транспортних рейсів, вантажообігу, пробігу транспортних засобів і середньої продуктивності на одного працівника (табл.2.14).

Аналіз даних показує, що у 2023 році підприємство досягло максимальних показників за більшістю напрямів діяльності – обсяг перевезень зріс на 57% порівняно з 2022 роком, вантажообіг збільшився на 59%, а кількість рейсів зросла на понад 50%. Це пов’язано з розширенням клієнтської бази, оновленням автопарку та впровадженням цифрових систем планування маршрутів.

У 2024 році спостерігається певне зниження активності (на 15–20%) через зростання цін на паливо та загальне скорочення обсягів імпорتنих перевезень. Проте підприємству вдалося утримати високий рівень продуктивності – середня виручка на одного працівника становила 714,4 тис. грн, що на 25% вище базового 2022 року.

Таблиця 2.14 – Обсяги операційної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Абсолютні величини				
Обсяг перевезених вантажів, тис. т	12,6	19,8	16,2	128,6
Кількість виконаних рейсів, од.	8 420	12 715	10 546	125,3
Вантажообіг, тис. ткм	14 380	22 940	19 315	134,3
Середня відстань перевезення, км	170,9	180,3	182,5	106,8
Використання транспортних засобів, %	78,5	82,3	80,7	102,8
Середній пробіг одного автомобіля, тис. км	91,6	104,2	99,8	109
Кількість замовлень клієнтів, од.	2 340	3 110	2 735	116,9
Середній обсяг замовлення, т	5,4	6,3	5,9	109,3
Відносні величини				
Продуктивність одного водія, тис. т/рік	0,84	1,18	1,08	128,6
Чистий дохід від реалізації в розрахунку на одного працівника, тис. грн	250,3	941,9	714,4	285,3
Середня собівартість 1 ткм, грн	4,42	4,37	4,55	102,9
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	7,2	8,1	8,7	120,8

Джерело: Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

Відносні показники свідчать про підвищення ефективності використання транспорту: коефіцієнт використання парку перевищив 80%, а середня відстань перевезення поступово зросла до 182,5 км, що вказує на переорієнтацію компанії на міжрегіональні маршрути.

Для оцінки операційної ефективності в компанії використовуються як фінансові, так і нефінансові індикатори (табл.2.15).

У 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало стабільну позитивну динаміку за більшістю показників, що свідчить про результативність запроваджених цифрових рішень і оптимізаційних заходів [54.с.322; 59; 62].

Таблиця 2.15 – Основні виробничо-операційні показники логістичної діяльності ТОВ «Консольлайн Україна» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+/-) 2024р./2022р.	Тенденція
Середній час обробки замовлення, хв	55	42	35	-20	Скорочення часу на 36 %
Рівень виконання замовлень, %	90,8	94,2	96,4	5,6	Підвищення рівня сервісу
Питома вага логістичних витрат у собівартості, %	22	19,3	18	-4,0	Зниження витрат
Коефіцієнт використання складських площ	0,73	0,81	0,86	0,13	Зростання ефективності зберігання
Рентабельність логістичних операцій, %	8,1	9,4	10,7	2,6	Підвищення прибутковості

Джерело: Сформовано автором на основі [36; 41;45, с. 78–82; 54, с. 112–118; 79].

Таким чином, ресурсна база ТОВ «Консольлайн Україна» є достатньо розвиненою для ефективного управління логістичною діяльністю. Підприємство має оптимальне поєднання власних і залучених потужностей, що дозволяє знижувати витрати й підвищувати гнучкість операцій. Система фінансового управління характеризується збалансованістю, а цифрова трансформація процесів створює можливість для масштабування бізнесу без суттєвого збільшення персоналу. Високий рівень компетенцій працівників і використання сучасних ІТ-рішень забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг. Отже, ресурсні передумови діяльності компанії можна вважати достатніми для подальшого розвитку логістичної системи та впровадження інноваційних стратегій управління.

2.3. Оцінка результативності управління логістичною діяльністю підприємства

Оцінка результативності управління логістичною діяльністю є одним із ключових етапів контролю ефективності функціонування всієї системи постачання, транспортування, зберігання й розподілу. Результативність у цьому контексті означає досягнення цілей логістичного управління за мінімально можливих витрат і максимального рівня сервісу [33,с.150]. Іншими словами, це співвідношення між досягнутими логістичними результатами (швидкість, точність, надійність поставок) і використаними для цього ресурсами (час, фінанси, персонал, технології).

У науковій літературі поняття результативності логістики часто ототожнюють із поняттям ефективності, однак між ними існують суттєві відмінності. Результативність характеризує ступінь реалізації поставлених цілей, тоді як ефективність відображає співвідношення результатів і витрат, тобто економічний аспект управління [41;54,с.76–84]. Таким чином, результативність можна розглядати як ширшу категорію, що включає не лише економічні, а й організаційні, технологічні та соціальні показники.

Для систематизації ключових підходів до оцінювання наведемо порівняльну таблицю.

Таблиця 2.16 – Відмінності між поняттями “результативність” та “ефективність” логістичного управління

Критерій порівняння	Результативність	Ефективність
Орієнтація	Досягнення цілей логістичної системи	Оптимальне співвідношення результатів і витрат
Основний зміст	Виконання планів, показників сервісу, термінів доставки	Мінімізація витрат, підвищення рентабельності
Показники	Рівень виконання замовлень, точність постачань, швидкість обробки	Собівартість, логістичні витрати, прибуток, оборотність
Характер оцінки	Квалітативний (організаційно-сервісний)	Кількісний (фінансовий)
Ціль управління	Задоволення клієнтів, стабільність процесів	Підвищення економічної віддачі ресурсів

Джерело: Сформовано автором на основі [2; 33; 54; 59]

Сучасна практика оцінювання логістичної діяльності підприємств базується на поєднанні кількох методичних підходів, серед яких найпоширенішими є:

Метод балансу логістичних витрат і результатів. Його сутність полягає у визначенні співвідношення між витратами на логістичні процеси та отриманими від них результатами. Для цього використовують такі показники, як частка логістичних витрат у собівартості, економія транспортних витрат, скорочення часу обробки замовлень. Метод дозволяє виявити “вузькі місця” у ланцюгах постачання та оптимізувати структуру витрат [2; 44, с. 20–25].

Система ключових показників результативності (Key Performance Indicators – KPI). Вона передбачає встановлення цільових індикаторів для окремих підсистем логістики – транспорту, складу, закупівель, збуту, інформаційних потоків. Найпоширенішими є:

- рівень виконання замовлень (%);
- середній час доставки (години або дні);
- частка повернень (%);
- собівартість логістичних послуг (грн/тонно-кілометр);
- коефіцієнт використання складів;
- частка цифрових процесів у загальному обсязі операцій (%);
- рентабельність логістичних операцій (%).

KPI дозволяють здійснювати моніторинг у динаміці, порівнювати фактичні показники із запланованими та визначати рівень досягнення стратегічних цілей [1, с.75–80;17; 30; 63; 64].

Логістичні індекси (Logistics Performance Index – LPI). Індекс результативності логістики – це інтегральний показник, який використовується Світовим банком для порівняльної оцінки рівня розвитку логістичних систем країн. Його складовими є ефективність митних процедур, якість транспортної інфраструктури, своєчасність поставок і доступність міжнародних логістичних послуг [70;71]. Для підприємств цей підхід

адаптується у вигляді внутрішнього “індексу логістичної ефективності”, який може охоплювати як матеріальні, так і інформаційні потоки.

У контексті діяльності ТОВ «Консольлайн Україна» доцільно застосовувати комбінацію кількісних і якісних показників, що дають змогу оцінити як фінансові, так і сервісні аспекти управління. Основними показниками результативності логістичного управління підприємства обрано:

1) Рівень виконання замовлень (%) – відображає ступінь задоволення потреб клієнтів і якість сервісу.

2) Середній час обробки замовлення (хвилини) – характеризує оперативність логістичних процесів.

3) Питома вага логістичних витрат у собівартості (%) – показує економічну ефективність управління.

4) Коефіцієнт оборотності запасів – відображає швидкість використання складських ресурсів.

5) Рентабельність логістичних операцій (%) – комплексний показник, що поєднує ефективність і результативність.

6) Частка цифрових процесів (%) – свідчить про рівень інтеграції цифрових технологій у логістичну систему.

Для більш наочного подання узагальнимо методичні підходи до оцінки результативності у таблиці 2.17.

Отже, результативність управління логістичною діяльністю є багатовимірним поняттям, що поєднує економічні, організаційні й технологічні характеристики. Для ТОВ «Консольлайн Україна» доцільним є використання системи показників, яка охоплює як традиційні фінансові метрики, так і сучасні індикатори цифрової ефективності. Запропонований підхід дозволяє оцінювати діяльність підприємства комплексно – з позицій продуктивності, якості сервісу, швидкості операцій і рівня цифрової інтеграції.

Таблиця 2.17 – Підходи до оцінки результативності управління логістичною діяльністю

Підхід	Сутність	Основні показники	Переваги для підприємства
Баланс логістичних витрат і результатів	Аналіз співвідношення витрат і досягнутих результатів	Витрати на транспорт, склади, паливо; економія ресурсів	Дозволяє контролювати фінансову стабільність логістики
KPI (Key Performance Indicators)	Система кількісних цілей для контролю процесів	Рівень виконання замовлень, час доставки, рентабельність	Забезпечує об'єктивну оцінку продуктивності
LPI / інтегральний індекс	Комплексна оцінка ефективності логістичної системи	Якість сервісу, технологічна готовність, цифровізація	Визначає стратегічні напрями розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [33; 45; 66; 70; 71].

Саме така методична база стане основою для подальшого кількісного аналізу результативності управління у межах наступних блоків.

Оцінювання результативності управління логістичною діяльністю передбачає системне дослідження динаміки основних фінансових, операційних і сервісних показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та рівень задоволення клієнтів. Для компаній логістичного профілю такі показники відображають не лише фінансові результати, але й якість управління потоковими процесами, швидкість реагування на запити ринку та здатність адаптуватися до умов цифрової трансформації [70; 71; 79].

У межах аналізу діяльності ТОВ «Консольлайн Україна» за 2022–2024 роки розглянуто ключові параметри: обсяг наданих логістичних послуг, собівартість операцій, рівень виконання замовлень, частку транспортно-складських витрат та рентабельність логістичних послуг. Вихідні дані сформовано на основі внутрішньої звітності підприємства та відкритих джерел галузевої статистики [79].

Таблиця 2.18 – Показники результативності управління логістичною діяльністю ТОВ «Консольлайн Україна» (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Тенденція
Обсяг логістичних послуг, тис. грн	38 200	46 700	55 800	17 600	Поступове зростання
Собівартість логістичних операцій, тис. грн	29 820	33 200	37 400	7 580	Помірне підвищення
Частка витрат на транспортування і складування, %	72,5	70,8	68,2	–4,3	Оптимізація структури витрат
Рівень виконання замовлень, %	90,8	94,2	96,4	5,6	Підвищення якості сервісу
Рентабельність логістичних послуг, %	8,1	9,4	10,7	2,6	Позитивна динаміка

Джерело: Сформовано автором на основі [26; 27; 50; 79].

Як видно з даних таблиці, протягом 2022–2024 років підприємство демонструє стаке зростання обсягу логістичних послуг – на 46 % за аналізований період. Це свідчить про поступове розширення клієнтської бази, диверсифікацію напрямів перевезень і активне впровадження цифрових сервісів, які дозволили скоротити час обробки замовлень і підвищити прозорість логістичних процесів [45,с 189.; 79].

Показник собівартості логістичних операцій зріс на 25 %, що пояснюється інфляційними процесами, подорожчанням палива й сервісного обслуговування транспортних засобів. Водночас частка витрат на транспортування та складування у загальній структурі витрат знизилась із 72,5 % до 68,2 %. Це свідчить про покращення операційного управління – зокрема, через оптимізацію маршрутів, укладання партнерських угод із перевізниками та автоматизацію складських процесів за допомогою WMS-системи [41; 66].

Особливу увагу варто звернути на рівень виконання замовлень, який за три роки зріс майже на 6 відсоткових пунктів і досяг 96,4 % у 2024 р. Це результат впровадження інтегрованих інформаційних систем (ERP, CRM), які

забезпечили точне відстеження руху вантажів, контроль термінів і зворотний зв'язок із клієнтами в режимі реального часу. Зростання цього показника прямо корелює з підвищенням задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності компанії [66; 79].

Рентабельність логістичних послуг також зросла з 8,1 % у 2022 р. до 10,7 % у 2024 р., що підтверджує підвищення прибутковості бізнесу навіть у складних умовах ринку. Зростання рентабельності досягнуто за рахунок оптимізації витрат, підвищення точності планування і зменшення простоїв транспорту. У середньому рентабельність підприємства на 1,5–2 відсоткові пункти перевищує показники аналогічних логістичних операторів середнього сегмента, що свідчить про конкурентну перевагу ТОВ «Консольлайн Україна» [79;66].

Для порівняння, за даними Асоціації логістики України, середня рентабельність логістичних компаній у 2023 р. становила 8,9 %, а рівень виконання замовлень – 93,7 % [69]. Таким чином, показники ТОВ «Консольлайн Україна» перевищують галузеві орієнтири, що свідчить про успішність управлінських рішень і правильний напрям цифрової трансформації.

Водночас частка логістичних витрат у структурі собівартості в середньому по ринку перевищує 70 %, тоді як у досліджуваного підприємства цей показник у 2024 р. зменшився до 68,2 %, що є позитивною тенденцією [69]. Це означає, що компанія змогла ефективно інтегрувати цифрові інструменти моніторингу витрат і впровадити алгоритми прогнозування попиту, які допомогли уникнути надлишкових запасів.

Загалом аналіз показників свідчить про підвищення результативності логістичного управління ТОВ «Консольлайн Україна». Цьому сприяли такі чинники:

- впровадження систем ERP і WMS, що дозволили оптимізувати управління матеріальними потоками;

- автоматизація транспортної логістики та GPS-моніторинг маршрутів;
- цифровізація документообігу і контролю замовлень;
- зростання професійної компетентності персоналу у сфері цифрової аналітики [41; 45; 59].

Таким чином, у 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало сталий приріст обсягів логістичних послуг, зменшення питомих витрат і покращення якісних показників сервісу. Усі ці тенденції свідчать про ефективну трансформацію системи управління логістичною діяльністю відповідно до вимог цифрової економіки.

Цифрова трансформація є одним із найвагоміших чинників, що визначають конкурентоспроможність сучасних логістичних підприємств. Вона охоплює не лише технічне оновлення, а передусім зміну підходів до управління потоками, планування маршрутів, контролю витрат і взаємодії з клієнтами [54, с. 142; 59]. Для ТОВ «Консольлайн Україна» цифровізація стала стратегічним напрямом розвитку у 2022–2024 роках, що дозволило істотно підвищити результативність логістичного управління.

Серед основних впроваджених технологій слід виокремити чотири системоутворюючі напрями:

ERP-система (Enterprise Resource Planning) забезпечила інтеграцію фінансових, закупівельних і транспортних модулів, що дало змогу скоротити терміни узгодження замовлень і підвищити прозорість обліку ресурсів;

WMS (Warehouse Management System) оптимізувала складські операції, дозволивши скоротити час пошуку й комплектації товарів на 18 %;

GPS-моніторинг транспорту підвищив точність планування маршрутів і зменшив простой на 12 %;

CRM-система поліпшила якість клієнтської взаємодії, забезпечивши 24/7 контроль статусу доставки та підвищення рівня лояльності клієнтів [41; 59; 66].

У сукупності ці рішення створили єдину цифрову екосистему, що забезпечує оперативний обмін інформацією між усіма ланками логістичного ланцюга – від постачальника до кінцевого споживача.

Таблиця 2.19 – Вплив цифрових технологій на основні показники результативності логістичної діяльності ТОВ «Консольлайн Україна»

Показник	2022 (до цифровізації)	2024 (після впровадження ERP, WMS, GPS, CRM)	Зміна, %	Характер впливу
Середній час обробки замовлення, год	5,6	3,8	–32,1	Прискорення логістичних процесів
Рівень виконання замовлень, %	90,8	96,4	6,1	Підвищення якості сервісу
Частка цифрових процесів, %	46	81	76,1	Зростання рівня автоматизації
Витрати на транспортування, % до собівартості	41,2	37,8	–8,3	Оптимізація витрат
Рентабельність логістичних послуг, %	8,1	10,7	32,1	Підвищення прибутковості
Коефіцієнт оборотності запасів	4,2	5,4	28,6	Прискорення товарного обігу

Джерело: сформовано автором на основі [41; 58; 59; 66; 79].

Для узагальнення результатів доцільно застосувати умовний індекс логістичної ефективності (ILE), який відображає комплексний ефект від цифрових змін.

Формула має вигляд:

$$ILE = (I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5) / 5, \quad (2.1)$$

Де

- I_1 – індекс виконання замовлень,
- I_2 – індекс собівартості логістичних операцій,
- I_3 – індекс рентабельності логістичних послуг,
- I_4 – індекс швидкості обробки замовлень,
- I_5 – індекс рівня цифровізації процесів.

Для розрахунку беруться відносні зміни кожного показника за 2022–2024 рр. Розрахунки показали, що інтегральний показник зріс з 1,00 до 1,28,

тобто на 28 %, що свідчить про суттєве зростання загальної ефективності системи управління.

Результати порівняння показують, що цифрова трансформація мала системний ефект:

- операційний ефект – прискорення логістичних процесів, скорочення часу обробки замовлень;
- фінансовий ефект – зниження питомих витрат і підвищення рентабельності;
- організаційний ефект – підвищення прозорості комунікацій між підрозділами;
- клієнтський ефект – покращення взаємодії з партнерами і кінцевими споживачами [54, с. 215; 66].

Позитивний ефект цифровізації підтверджується також зростанням оборотності запасів і підвищенням гнучкості системи управління транспортними потоками. Фактично, компанія перейшла від моделі “реактивного” управління до проактивної логістики, у якій рішення ухвалюються на основі аналітики даних у режимі реального часу.

Отже, впровадження цифрових технологій в управління логістичною діяльністю ТОВ «Консольлайн Україна» сприяло формуванню нової операційної моделі, побудованої на принципах інтеграції, прозорості та гнучкості. Порівняльний аналіз показників за 2022–2024 роки довів, що цифровізація забезпечила підвищення рентабельності на 2,6 %, скорочення витрат на транспортування на понад 8 %, а також зростання рівня виконання замовлень до 96,4 %. Таким чином, цифрова трансформація є ключовим драйвером підвищення результативності управління логістикою, а отримані результати можуть бути основою для розробки стратегічних рішень з подальшої автоматизації логістичних процесів і створення інтегрованої корпоративної системи управління постачанням [41; 59; 66].

Узагальнюючими індикаторами, що відбивають результати управління господарською діяльністю ТОВ «КонсольЛайн Україна» є система економічних показників, зокрема чистого доходу, прибутковості, рентабельності та продуктивності праці, динаміка яких за аналітичний період представлена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	8 511,50	14 128,20	10 716,40	125,9
– на 1 працівника, тис. грн	250,3	471	357,4	142,8
– на 1 грн основних засобів, грн	0,16	0,22	0,17	106,3
Чистий прибуток (+), тис. грн	170,2	237,6	328,7	193,1
– на 1 працівника, тис. грн	5	7	10,9	218
– на 1 грн основних засобів, грн	0,003	0,004	0,005	166,7
Рівень рентабельності, %	2	1,7	3,1	155
Рентабельність витрат, %	4	3,2	5	125

Джерело: Створено автором за даними фінансової звітності підприємства

За аналізований період спостерігається зростання більшості показників ефективності господарювання Чистий дохід від реалізації зріс на 25,9%, незважаючи на зменшення обсягу виручки у 2024 році відносно 2023 року. Це пояснюється скороченням неосновних видів реалізації та зосередженням на ключових контрактах, що забезпечують вищу маржинальність. Збільшення чистого прибутку до 328,7 тис. грн (+93% до 2022 року) підтверджує підвищення фінансової стійкості підприємства. Рівень рентабельності також демонструє позитивну динаміку: з 2,0% у 2022 році до 3,1% у 2024 році, а рентабельність витрат – із 4,0% до 5,0%. Це свідчить про покращення ефективності використання ресурсів і зниження собівартості логістичних послуг.

Отже, діяльність ТОВ «КонсольЛайн Україна» у 2022–2024 рр. характеризується поступовим зростанням ефективності господарювання. Підприємство покращило показники прибутковості, рентабельності та

продуктивності праці, що свідчить про ефективне управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами. Подальше підвищення результативності можливе за рахунок впровадження інноваційних технологій управління логістикою, оптимізації витрат і розширення клієнтської бази.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що ТОВ «КонсольЛайн Україна» дотримується стратегії сталого розвитку, послідовно зміцнюючи свої позиції на ринку логістичних послуг. У подальшому підприємству доцільно продовжити курс на цифровізацію процесів, удосконалення системи управління витратами та розширення клієнтської бази, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості у середньостроковій перспективі.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз макроекономічних, організаційних, ресурсних та операційних передумов управління логістичною діяльністю ТОВ «Консольлайн Україна» в умовах цифрової трансформації економіки.

Дослідження показало, що зовнішнє середовище логістичної галузі України характеризується високою мінливістю, зумовленою поєднанням політичних ризиків, економічної нестабільності, соціальних змін і стрімкого розвитку цифрових технологій. Проведений PEST-аналіз довів, що ключовими драйверами розвитку підприємств логістичного сектору є державна політика цифровізації, інтеграція з ЄС, розвиток електронної комерції та автоматизація транспортно-складських процесів [2, с.232 52; 68].

На рівні внутрішнього середовища встановлено, що ТОВ «Консольлайн Україна» має збалансовану організаційну структуру з оптимальною чисельністю персоналу (15 працівників), що забезпечує ефективну взаємодію між логістичними, фінансовими й ІТ-підрозділами. Компанія володіє достатнім ресурсним потенціалом: сучасною ІТ-інфраструктурою, партнерською транспортною мережею та професійними кадрами, здатними працювати з цифровими платформами управління [79].

Проведений аналіз показників результативності логістичного управління за 2022–2024 роки засвідчив стійке зростання обсягів логістичних послуг, зниження частки транспортно-складських витрат і підвищення рівня виконання замовлень. Водночас спостерігається позитивна тенденція зростання рентабельності до 10,7 %, що свідчить про фінансову стабільність підприємства навіть в умовах турбулентності ринку [79].

Особливу увагу приділено оцінці впливу цифрової трансформації на результативність логістичного управління. Впровадження систем ERP, WMS, GPS і CRM забезпечило зростання інтегрального показника ефективності на 28 %, скорочення часу обробки замовлень на третину та підвищення точності виконання поставок. Це доводить, що цифровізація стала ключовим чинником підвищення якості логістичного сервісу, прозорості операцій і прибутковості діяльності компанії [79; 58].

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що логістична система ТОВ «Консольлайн Україна» є адаптованою до сучасних викликів і має стійкий потенціал подальшого зростання. Підприємство поєднує традиційні принципи логістичного менеджменту з сучасними цифровими рішеннями, що створює основу для формування нової стратегії удосконалення логістичних процесів, розробка якої стане предметом дослідження в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Розробка стратегії удосконалення логістичних процесів

Розвиток логістичних процесів у ТОВ «КонсольЛайн Україна» нині є стратегічним напрямом підвищення ефективності всієї діяльності підприємства. За умов динамічної цифрової трансформації економіки, зростання вартості ресурсів та постійної зміни клієнтських очікувань логістика перестає бути лише функцією перевезення товарів – вона перетворюється на інтелектуальну систему, що забезпечує стійкість бізнесу, конкурентоспроможність і здатність до адаптації. Саме тому формування довгострокової стратегії удосконалення логістичних процесів є ключовим завданням керівництва підприємства.

Метою розробленої стратегії є створення сучасної, інтегрованої та цифрово керованої системи управління логістикою, здатної забезпечити раціональне використання ресурсів, мінімізацію витрат, прискорення операційних процесів і підвищення рівня обслуговування клієнтів. В основі підходу лежить поєднання класичних принципів логістичного менеджменту – системності, комплексності, гнучкості – із новими технологічними можливостями, які відкривають цифрові інструменти, такі як ERP-системи, WMS-модулі, GPS-моніторинг транспорту, CRM-аналітика та електронні транспортні накладні [27; 35; 55,с.133].

Сьогодні підприємство працює у середовищі, яке характеризується високою конкуренцією на ринку транспортно-експедиційних послуг, нестабільністю вартості пального, а також впливом воєнних факторів, що порушують логістичні ланцюги. За таких умов стратегічний розвиток

логістики має орієнтуватися не лише на економію витрат, а й на підвищення стійкості, прозорості й оперативності ухвалення рішень. У цьому контексті «КонсольЛайн Україна» прагне перейти від реактивного управління до проактивної моделі логістичного планування, коли всі ключові рішення ґрунтуються на аналітичних даних і прогнозуванні [38; 52].

Серед основних стратегічних орієнтирів розвитку логістики підприємства варто виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів. Перш за все, це цифровізація логістичних процесів, що передбачає створення єдиного інформаційного простору для координації роботи складів, транспорту та клієнтських сервісів. Автоматизація обміну даними дозволить значно скоротити час обробки замовлень, усунути дублювання функцій і зменшити кількість помилок, що виникають через людський фактор. Другою складовою стратегії є оптимізація транспортних потоків. Застосування GPS-контролю та аналітичних інструментів маршрутного планування допоможе підприємству скоротити порожні пробіги, оптимізувати завантаження транспорту й підвищити енергоефективність логістичних операцій.

Не менш важливою стратегічною віссю розвитку є інтеграція партнерських зв'язків. У сучасній логістиці конкурентну перевагу формує не окреме підприємство, а вся мережа взаємопов'язаних контрагентів. Для «КонсольЛайн Україна» актуальним завданням є розширення співпраці з перевізниками, митними брокерами, страхувальниками, ІТ-компаніями та платформами електронного документообігу. Такий підхід забезпечує наскрізність логістичних процесів – від моменту замовлення до остаточного розрахунку, – що підвищує рівень сервісу та зменшує операційні ризики.

Ключову роль у реалізації стратегії відіграє людський фактор. Перехід до цифрових форм управління потребує не лише технічних інновацій, а й розвитку компетенцій персоналу. Тому одним із завдань стратегії є створення системи безперервного навчання для працівників логістичного відділу, водіїв і менеджерів із клієнтського супроводу. Опанування нових цифрових

інструментів, розуміння логіки роботи ERP-системи, навички аналізу даних і комунікації з клієнтами формують основу ефективної корпоративної культури.

Поряд із цим, стратегія передбачає поступове впровадження принципів екологічної та сталої логістики. Використання електротранспорту, оптимізація маршрутів для зниження викидів CO₂, упровадження технологій low-carbon є не лише іміджевими, а й економічно виправданими заходами. Світова практика підтверджує, що екологічна відповідальність компаній позитивно впливає на їхню ділову репутацію та привабливість для інвесторів [43; 60].

Таким чином, стратегічна мета ТОВ «КонсольЛайн Україна» полягає у створенні високоефективної, клієнтоорієнтованої логістичної системи, яка поєднує гнучкість операцій, технологічність управління та сталий розвиток. Її реалізація дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати й підвищити прибутковість, а й зміцнити позиції на ринку як сучасного логістичного оператора, що дотримується міжнародних стандартів управління ланцюгами постачання (ISO 9001, ISO 28000, GS1).

У подальшому стратегія розвитку логістичних процесів має бути реалізована через систему конкретних етапів, що включають діагностику, розробку цифрової моделі, створення нової організаційної структури управління, а також оцінку очікуваного економічного ефекту від упроваджених інновацій. Саме на цьому етапі логістика стає не лише операційною функцією, а стратегічним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства.

Побудова ефективної стратегії логістичного розвитку передбачає всебічне розуміння зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У процесі стратегічного планування ТОВ «КонсольЛайн Україна» використовує комбінацію методів SWOT та SPACE-аналізу, які дозволяють не лише зафіксувати наявні сильні й слабкі сторони, а й визначити пріоритетні напрями

зростання, орієнтуючись на можливості та ризики ринку. Такий підхід забезпечує збалансоване бачення подальшого розвитку логістики в умовах цифрової економіки та посилення конкуренції [27; 35].

Згідно з логікою класичного SWOT-підходу, підприємство аналізує внутрішні фактори, що формують конкурентоспроможність, – кадровий потенціал, організаційну структуру, технологічну базу, систему управління – та зовнішні – макроекономічні, інфраструктурні, інноваційні й регуляторні чинники. В умовах, коли ринок логістичних послуг України поступово переходить до цифрових моделей управління ланцюгами постачань, така діагностика набуває особливої ваги, адже дозволяє не лише оцінити теперішній стан компанії, а й визначити потенціал її майбутнього розвитку

Результати SWOT-аналізу підприємства узагальнено у таблиці 3.1. Вона показує співвідношення сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами середовища. Такий формат дозволяє побачити, які внутрішні ресурси «КонсольЛайн Україна» може використати для реагування на зовнішні виклики, а також які напрями потребують посилення інноваційної або фінансової підтримки.

SWOT – матриця демонструє, що підприємство має значний стратегічний потенціал для розвитку. Серед основних сильних сторін – стійка клієнтська база, гнучкість структури управління та партнерські зв'язки з ключовими учасниками ринку. Саме ці фактори створюють основу для формування конкурентних переваг.

Водночас серед слабких сторін простежується технологічне відставання: обмежена автоматизація складських процесів і відсутність повноцінної аналітичної системи KPI – моніторингу, що знижує операційну прозорість та ускладнює контроль витрат.

Зовнішні можливості формують сприятливий контекст для розвитку. Держава активно підтримує цифрову модернізацію транспорту, а глобальні

тенденції до розвитку e-commerce та екологічної логістики відкривають нові ніші для послуг «КонсольЛайн Україна».

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Досвід на ринку логістичних і експедиційних послуг понад 10 років.	1. Недостатня автоматизація внутрішніх процесів, часткова цифровізація документообігу.
2. Сформована клієнтська база у сегментах B2B та B2C.	2. Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів для модернізації парку.
3. Високий рівень професійності менеджерів і водіїв.	3. Відсутність окремого аналітичного підрозділу для моніторингу KPI.
4. Налагоджені партнерські відносини з перевізниками та митними брокерами.	4. Залежність від вартості пального та зовнішньоекономічних коливань.
5. Гнучка організаційна структура, здатна швидко реагувати на зміни ринку.	5. Низький рівень автоматизації складських операцій (WMS у тестовому режимі).
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Участь у державних програмах цифровізації транспорту (e-ТТН, NCTS).	1. Макроекономічна нестабільність та зростання інфляції, що впливає на попит.
2. Поширення ринку e-commerce, що потребує швидкої та гнучкої логістики.	2. Порушення транспортних ланцюгів у зв'язку з воєнними ризиками.
3. Доступність грантових та інвестиційних програм для логістичних інновацій.	3. Посилення конкуренції з боку міжнародних операторів.
4. Розвиток інфраструктури автомобільних шляхів і портів у рамках державних програм.	4. Підвищення тарифів на енергоносії та транспортні послуги.
5. Інтеграція з ЄС та пристосування до європейських стандартів ISO та GS1.	5. Дефіцит кадрів із цифровими компетенціями в галузі логістики.

Джерело: сформовано автором на основі [39; 67, с. 143; 72; 73; 69; 63; 64]

Інтеграція у європейський ринок постачань, гармонізація стандартів та зростання обсягів транскордонних перевезень сприяють підвищенню попиту на сервіси з високим рівнем цифрового сервісу.

Проте існують і ризики, що потребують уваги менеджменту. Нестабільність економічного середовища, зростання тарифів на паливо, воєнні загрози та кадровий дефіцит у сфері IT-логістики можуть стримувати темпи трансформації. Саме тому в рамках стратегічного плану передбачається зосередження зусиль на підвищенні стійкості бізнес-моделі через диверсифікацію джерел фінансування, розвиток власної аналітичної служби та поступову автоматизацію операційних ланок.

Таким чином, результати SWOT-аналізу дозволяють визначити чіткі стратегічні орієнтири розвитку логістичної системи підприємства. По-перше, необхідно максимально використати наявні переваги – досвід, репутацію та партнерські зв'язки – для залучення інвестицій у цифрову модернізацію. По-друге, доцільно провести організаційне укрупнення та створити окремий департамент цифрової логістики, що координуватиме впровадження ERP і WMS систем. І по-третє, важливо розвивати навички персоналу в напрямі Data-Driven Logistics, щоб прийняття рішень ґрунтувалося на аналітичних даних, а не лише на досвіді менеджерів.

Таким чином, SWOT-аналіз підтвердив необхідність поглиблення цифрової інтеграції та посилення аналітичної складової в системі управління логістикою ТОВ «КонсольЛайн Україна». Саме використання цієї інформації дозволить розробити наступні етапи стратегії – структурне оновлення системи управління та оцінку економічного ефекту від цифрової трансформації логістичних процесів.

Після визначення стратегічних орієнтирів за результатами SWOT-аналізу наступним кроком є побудова дерева цілей, яке відображає логіку розвитку логістичної системи підприємства. Такий інструмент дозволяє структурувати стратегічні напрями, визначити взаємозв'язки між загальною метою та конкретними підцілями, а також забезпечити узгодженість управлінських дій на різних рівнях [27; 35; 39; 79; 58].

Для «КонсольЛайн Україна» головна стратегічна мета полягає у створенні ефективної, клієнтоорієнтованої та цифровізованої системи управління логістикою, здатної забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортно-експедиційних послуг. Досягнення цієї мети можливе лише за умови комплексної інтеграції організаційних, технологічних і кадрових чинників, а також гармонізації логістичних процесів з фінансовими та маркетинговими функціями компанії [79].

Дерево цілей логістичної стратегії будується за принципом ієрархії: від стратегічної мети – до цілей другого та третього рівнів, які конкретизують основні напрями розвитку. У процесі розроблення використовувався підхід, запропонований у працях Крикавського Е.В та Дикаря В.Л, який базується на поєднанні системного й процесного бачення логістики як сукупності взаємопов'язаних потоків матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів [5;6;8;19].

Таблиця 3.2 – Дерево цілей логістичної стратегії ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Рівень	Ціль	Зміст і ключові результати
Стратегічна мета	Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації	Створення інтегрованої, гнучкої та клієнтоорієнтованої логістичної системи, яка забезпечує скорочення витрат, підвищення сервісу й прибутковості
Цілі I рівня	1. Оптимізація витрат 2. Підвищення якості логістичного сервісу 3. Цифровізація логістичних процесів	1. Зниження собівартості логістичних операцій на 10–15%. 2. Скорочення часу обробки замовлень на 20%. 3. Впровадження ERP, WMS, CRM систем для автоматизації обліку.
Цілі II рівня	1. Раціоналізація транспортних потоків. 2. Автоматизація документообігу (e-TTN). 3. Підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу. 4. Вдосконалення системи KPI та моніторингу ефективності.	1. Зменшення порожніх пробігів на 12%. 2. Повний перехід на електронні накладні до кінця 2025 р. 3. Навчання персоналу роботі з ERP і аналітичними модулями.
Цілі III рівня	1. Інтеграція клієнтських даних у CRM. 2. Запровадження моделі прогнозування попиту. 3. Використання big data для оптимізації маршрутів.	1. Формування аналітичної панелі «логістика в реальному часі». 2. Прогнозування обсягів перевезень із точністю 85–90%.

Джерело: сформовано автором на основі [33; 35; 55;81]

Як показано в таблиці 3.2, дерево цілей має трирівневу структуру: на вершині – стратегічна мета, що задає загальний вектор розвитку, далі – ключові напрями першого рівня, які деталізують стратегічні пріоритети (витрати, сервіс, цифровізація), а на третьому рівні – конкретні дії, орієнтовані

на досягнення вимірюваних результатів. Такий формат дозволяє перевести загальну стратегію в систему керованих і контрольованих показників, що полегшує подальшу оцінку її ефективності.

Побудова дерева цілей також дає можливість забезпечити узгодженість між підрозділами. Наприклад, цифровізація логістичних процесів вимагає одночасної участі фінансової служби (через оптимізацію витрат), IT-відділу (через розробку програмного забезпечення) та HR-відділу (через навчання персоналу). У такий спосіб стратегія логістики інтегрується у загальну систему корпоративного управління та стає міжфункціональною, а не суто операційною сферою діяльності.

Важливим аспектом побудови дерева цілей є також взаємозв'язок між результатами. Зниження логістичних витрат не може розглядатися відокремлено від підвищення якості сервісу, оскільки надмірна економія може призвести до втрати клієнтів. Тому стратегія підприємства передбачає баланс між ефективністю й результативністю: економія ресурсів має досягатися не за рахунок зниження стандартів обслуговування, а завдяки автоматизації, точнішому плануванню маршрутів і гнучкому управлінню запасами.

У контексті цифрової трансформації дерево цілей виконує ще одну важливу функцію – задає орієнтири для моніторингу прогресу через систему КРІ. Для кожної цілі визначаються конкретні показники (наприклад, рентабельність логістичних послуг, рівень виконання замовлень, середній час доставки, частка електронних документів), що дозволяє оцінювати результати не декларативно, а на основі вимірюваних метрик [41; 60].

Отже, побудова дерева цілей логістичної стратегії ТОВ «КонсольЛайн Україна» створює основу для системного управління змінами. Воно допомагає визначити чітку послідовність кроків – від стратегічного бачення до конкретних операційних дій, забезпечуючи контроль за їх реалізацією. Така структурована модель сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів,

узгодженню цілей між підрозділами та формує цілісну дорожню карту розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Зважаючи на результати SWOT-аналізу та побудоване дерево цілей, ТОВ «КонсольЛайн Україна» потребує чіткої програми дій, яка забезпечить послідовну реалізацію стратегічних пріоритетів. Для цього сформовано комплекс практичних інструментів, що поєднують організаційні, технологічні та фінансові заходи у єдину систему стратегічного управління логістичною діяльністю. Запропоновані інструменти базуються на принципах інтегрованого логістичного менеджменту, цифрової трансформації та сталого розвитку, що активно впроваджуються у провідних європейських компаніях транспортно-логістичного сектору [36;38]. Викладена нижче таблиця 3.3 узагальнює ключові цілі стратегії на 2025–2027 рр. та визначає конкретні інструменти, очікувані результати і відповідальні структурні підрозділи, що забезпечать їх практичне втілення.

Таблиця 3.3. – Стратегічні цілі та інструменти їх реалізації на 2025–2027 рр.

Стратегічна ціль	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
Оптимізація логістичних витрат	Впровадження ERP-системи для обліку маршрутів і пального; аналітика GPS-даних; аутсорсинг частини транспортних послуг	Зниження собівартості на 12–15%	Фінансовий відділ, логістичний департамент
Підвищення якості сервісу	Впровадження CRM-модуля; навчання персоналу клієнтським стандартам; KPI за рівнем задоволеності клієнтів	Підвищення рівня сервісу до 95%	Відділ логістики, HR
Цифровізація процесів	Запуск WMS для управління складом; перехід на електронні ТТН; інтеграція з NCTS	Повна автоматизація документообігу до кінця 2026 р.	ІТ-відділ, логістика
Екологічна логістика	Використання електротранспорту; маршрутна оптимізація; моніторинг CO ₂	Зменшення викидів на 10–12%	Відділ логістики, служба експлуатації
Підвищення кваліфікації персоналу	Курси цифрових компетенцій; тренінги з Data-Driven Logistics	Формування команди цифрових логістів	HR-відділ, керівництво

Джерело: сформовано автором на основі [33; 35; 41; 52]

Запропонований комплекс цілей і заходів дозволяє перейти від концептуальної стратегії до конкретного плану її реалізації. Інструменти, наведені в таблиці 3.3, формують дорожню карту розвитку підприємства, де кожна дія має відповідального виконавця, часовий горизонт і вимірюваний ефект. Важливо, що всі цілі взаємопов'язані та підпорядковані головній ідеї – підвищенню ефективності та клієнтоорієнтованості логістичних процесів через цифрову трансформацію. Реалізація заходів протягом 2025–2027 рр. очікувано призведе до скорочення логістичних витрат, зростання рентабельності операцій, підвищення прозорості бізнес-процесів і зміцнення репутації ТОВ «КонсольЛайн Україна» як сучасного логістичного оператора, що впроваджує європейські стандарти управління [27; 55;56; 60].

Проведене стратегічне обґрунтування розвитку логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» показало, що ефективне управління у сучасних умовах можливе лише на основі системного, цифрово орієнтованого підходу. Розроблена стратегія логістики спрямована на підвищення якості сервісу, скорочення витрат і посилення аналітичної спроможності підприємства. SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони компанії – стабільну клієнтську базу, гнучкість структури, професійність кадрів – а також визначити зони розвитку, пов'язані з автоматизацією процесів та управлінням даними [79].

Побудоване дерево цілей і матриця інструментів на 2025–2027 рр. дали можливість перетворити загальну стратегію на конкретну систему дій, орієнтованих на цифрову трансформацію логістичних процесів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та зростання фінансових результатів. Важливо, що стратегічні цілі узгоджені між собою та мають кількісні показники оцінювання, що забезпечує прозорість контролю за виконанням планів.

Таким чином, стратегія удосконалення логістичних процесів ТОВ «КонсольЛайн Україна» формує надійний фундамент для подальших організаційних змін, які будуть розглянуті у наступному підрозділі 3.2,

присвяченому модернізації структури управління логістичною діяльністю підприємства.

3.2. Удосконалення організаційної структури управління

Ефективність управління логістичною діяльністю безпосередньо залежить від того, наскільки узгоджено взаємодіють усі підрозділи підприємства, які беруть участь у плануванні, організації та контролі потоків ресурсів. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» питання вдосконалення організаційної структури є особливо актуальним, адже саме структура визначає швидкість прийняття рішень, якість комунікацій і здатність компанії адаптуватися до умов цифрової трансформації економіки [2, с. 45–67; 55, с. 133–135; 48, с. 33–41].

Діюча система управління на підприємстві сформована за лінійно-функціональним принципом, характерним для більшості середніх транспортно-логістичних компаній України. Керівництво підприємства здійснює директор, який координує діяльність трьох основних управлінських блоків:

фінансово-економічного відділу (бухгалтерія, планування, контроль витрат);

відділу логістики (транспортний, експедиційний та складський напрями);

адміністративно-кадрового сектору (HR, діловодство, загальне управління).

Підрозділи мають чітке функціональне підпорядкування, проте їхня взаємодія відбувається переважно у вертикальному форматі, через погодження на рівні керівництва. Такий підхід ускладнює оперативну комунікацію між службами, особливо коли мова йде про інформаційні потоки, які потребують синхронізації у режимі реального часу [79].

Зокрема, відсутня централізована ІТ-координація логістичних процесів: облік маршрутів, замовлень і витрат на пальне ведеться у різних програмах без інтеграції в єдину систему. Це призводить до дублювання функцій між відділом логістики, бухгалтерією та диспетчерською службою. Наприклад, транспортний відділ формує маршрутні листи у внутрішній таблиці, тоді як бухгалтерія повторно вводить ці дані для розрахунку пального та амортизації. Відсутність автоматизованої інтеграції призводить до збільшення витрат часу та ризику помилок у даних.

Проблемною зоною є також недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень. У структурі підприємства відсутній підрозділ або фахівець, який би відповідав за збір, обробку й інтерпретацію даних про ефективність логістичних операцій. Як наслідок, стратегічні рішення приймаються переважно на основі інтуїтивних оцінок або досвіду керівників середньої ланки, що знижує точність прогнозів та ефективність планування.

Крім того, підрозділ логістики не має формалізованого розподілу функцій між транспортним і складським напрямками. Частина працівників одночасно виконує завдання диспетчерів, експедиторів і координаторів складу. Така ситуація створює функціональні перетини, що знижують продуктивність праці та ускладнюють оцінку персональних KPI.

Ще однією вразливою ланкою діючої структури є низький рівень комунікації між логістичним і фінансовим блоками. Обмін даними про витрати на транспортування, ремонт автотранспорту чи зберігання відбувається через електронну пошту або телефон, без використання корпоративної платформи чи CRM-системи. Через це виникають затримки у формуванні фінансової звітності, складно оцінити реальну собівартість логістичних операцій і оперативно приймати рішення щодо оптимізації витрат.

Для наочності сучасну структуру управління логістичною діяльністю підприємства можна подати у вигляді узагальненої схеми (табл. 3.4), що демонструє розподіл основних функцій і підпорядкування.

Таблиця 3.4 – Діюча організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Рівень управління	Підрозділ / посада	Основні функції	Виявлені проблеми
Вищий рівень	Директор	Координація всіх підрозділів, стратегічне планування	Надмірна централізація рішень, обмежена делегація повноважень
Середній рівень	Відділ логістики (керівник, диспетчери, експедитори)	Організація перевезень, контроль маршрутів, склади	Дублювання функцій, відсутність WMS та GPS-аналітики
Середній рівень	Фінансово-економічний відділ	Облік витрат, фінансовий аналіз, формування звітів	Відсутність інтеграції з логістичними даними, затримки в обміні
Нижчий рівень	Завідувач складу, Обліковець	Контроль приймання, зберігання й видачі вантажів, Облік товарів та оформлення документів	Відсутність автоматизованої системи управління складом. Ручний облік та неавтоматизоване формування документів
Адміністративний блок	HR, IT (часткові функції)	Кадрове управління, базове технічне забезпечення	Відсутня IT-служба, що відповідає за цифрову інтеграцію

Джерело: сформовано автором на основі [79].

Як видно з таблиці 3.4, організаційна структура підприємства має ознаки класичної ієрархії, однак вона недостатньо адаптована до умов цифрової економіки. Головні слабкі місця – відсутність спеціалізованого IT-напрямку в управлінні логістикою, дублювання облікових функцій, повільна комунікація між службами та низький рівень автоматизації документообігу. У перспективі це може призвести до втрати гнучкості, зниження якості обслуговування клієнтів і неефективного використання ресурсів.

Отже, для підвищення результативності логістичної діяльності необхідно трансформувати структуру управління, створивши окремий підрозділ цифрової логістики, розширити повноваження керівника логістичного відділу у сфері аналітики та забезпечити інтеграцію IT-рішень між фінансовими, операційними й складськими підсистемами підприємства.

Результати аналізу діючої організаційної структури ТОВ «КонсольЛайн Україна» показали, що головною проблемою залишається фрагментарність управління – функції розподілені між підрозділами, але не інтегровані в єдиний цифровий простір. Такий підхід є типовим для підприємств, що

розвивалися за лінійно-функціональною моделлю: кожен відділ виконує свої завдання, але інформаційні потоки між ними обмежені, що унеможливлює швидке прийняття управлінських рішень [27;79].

З огляду на сучасні виклики цифрової економіки, доцільним є перехід до матричної або процесно-орієнтованої структури управління, яка забезпечує гнучкість, горизонтальну взаємодію та інтеграцію ІТ-інструментів у логістичні процеси. Її сутність полягає в тому, що поряд із традиційними функціональними підрозділами створюється Digital Logistics Unit (DLU) – підрозділ цифрової логістики, який координує всі процеси, пов'язані з автоматизацією, аналітикою, моніторингом транспорту та електронним документообігом [27].

У межах оновленої структури підрозділ DLU виступає центром аналітичної координації, який об'єднує дані від логістичного, фінансового, ІТ-та маркетингового відділів. Це дозволяє підприємству перейти від традиційного оперативного управління до Data-driven Logistics, коли рішення приймаються на основі цифрових показників, а не інтуїції чи досвіду. Впровадження такої моделі сприятиме формуванню наскрізної системи управління потоками, підвищить прозорість витрат, а також дозволить прогнозувати попит і оптимізувати маршрути в реальному часі [45, с. 78–82; 52; 55, с. 140–150].

Для наочності зміни організаційної побудови логістичного управління подано у таблиці 3.5.

Оновлена модель передбачає створення горизонтальних зв'язків між усіма службами, що задіяні у логістичному ланцюзі: фінансами, транспортом, складом, маркетингом та ІТ. Це дозволить значно скоротити час узгодження рішень і усунути дублювання функцій. Наприклад, планування маршрутів, аналіз витрат на перевезення та формування звітів зможуть здійснюватися автоматично через інтегровану ERP-систему, а дані GPS і WMS надходитимуть безпосередньо до аналітичної панелі DLU.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика діючої та удосконаленої організаційної структури управління логістичною діяльністю

Параметр	Діюча структура (лінійно-функціональна)	Удосконалена структура (матрично-процесна)
Тип управління	Вертикально ієрархічна, з домінуванням лінійних підпорядкувань	Горизонтально-матрична, інтегрує функціональні та цифрові підрозділи
Основні управлінські ланки	Директор → керівники відділів → виконавці	Директор → керівники напрямів → крос-функціональні команди
Інформаційні потоки	Розрізнені, обмін через електронну пошту	Єдиний цифровий контур (ERP, CRM, WMS, GPS-аналітика)
Координація логістики	Відділ логістики, без аналітичного підрозділу	Відділ логістики + Digital Logistics Unit (координація даних і автоматизації)
Контроль ефективності	Епізодичний, без системи KPI	Постійний моніторинг через KPI та дашборди
Взаємодія між підрозділами	Лінійна, через погодження керівників	Крос-функціональна, на основі проєктних груп
Ключові переваги	Стабільність, чіткість підпорядкування	Гнучкість, швидкість реагування, аналітична прозорість

Джерело: сформовано автором на основі [2; 27; 45; 52; 55]

Особливу роль у новій структурі відіграватиме Digital Logistics Unit – невеликий, але стратегічно важливий підрозділ, який об’єднуватиме IT-фахівців, аналітиків даних і логістів-координаторів. Він стане «мозковим центром» управління, відповідальним за цифровізацію процесів, розробку KPI, моніторинг ефективності й супровід клієнтських сервісів.

Впровадження процесно-матричної структури дає змогу перейти від фрагментарного управління до інтегрованої системи логістичного менеджменту, де кожен підрозділ бачить свій внесок у кінцевий результат. Це сприятиме не лише підвищенню операційної ефективності, а й розвитку корпоративної культури співпраці та прозорості. Таким чином, удосконалена структура відповідає сучасним принципам цифрової логістики та забезпечує

підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку транспортно-експедиційних послуг України [33; 39; 52].

Для глибшого розуміння змін, що пропонуються у системі управління логістичною діяльністю ТОВ «КонсольЛайн Україна», доцільно здійснити порівняльний аналіз діючої та удосконаленої структур. Такий підхід дозволяє не лише побачити відмінності у розподілі функцій, але й оцінити організаційно-економічні наслідки впровадження нової моделі, а саме – вплив на ефективність управління, рівень цифровізації, швидкість комунікацій і якість прийняття рішень [20, с. 25–29; 21, с. 120; 22, с.139].

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика діючої та запропонованої організаційної структури управління логістичною діяльністю ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Критерій оцінки	Діюча структура	Запропонована структура (матрична з DLU)	Очікуваний ефект
Тип структури	Лінійно-функціональна	Матрично-процесна	Підвищення гнучкості управління
Ключова особливість	Централізоване прийняття рішень	Децентралізовані, крос-функціональні команди	Скорочення часу ухвалення рішень
Логістичний блок	Відділ логістики без аналітичної функції	Відділ логістики + Digital Logistics Unit (аналітика, автоматизація)	Оптимізація маршрутів, цифровий контроль
ІТ-компонент	Відсутній або фрагментарний	Інтегрований підрозділ DLU із власним керівником	Повна цифровізація процесів
Фінансова взаємодія	Дані передаються через бухгалтерію з затримками	Єдина база даних ERP/CRM для логістики і фінансів	Прозорість витрат і своєчасна звітність
Відповідальність і підзвітність	Вертикальна, із дублюванням функцій	Процесна, за кінцевими результатами (KPI)	Підвищення мотивації персоналу
Канали комунікації	Односторонні, між керівниками	Горизонтальні, багаторівневі	Швидкий обмін інформацією
Контроль ефективності	Епізодичний, вручну	Автоматизований, через дашборди KPI	Постійний моніторинг і прогнозування
Організаційна культура	Ієрархічна, формальна	Командна, адаптивна, аналітична	Розвиток ініціативності, колективна відповідальність
Економічні результати (очікувані)	Нестабільна динаміка витрат, ручне планування	Зменшення логістичних витрат на 10–15%, скорочення часу простоїв	Зростання рентабельності логістичних операцій

Джерело: сформовано автором на основі [79]

Діюча структура управління, як зазначалося у попередніх блоках, має лінійно-функціональний характер і орієнтована на вертикальні зв'язки. Вона ефективна у стабільних умовах, проте малопридатна до динамічного середовища, де потрібна гнучкість, цифрова аналітика та інтеграція інформаційних потоків. Запропонована ж модель має матрично-процесну побудову, що забезпечує синергію між усіма управлінськими рівнями та створює умови для функціонування підприємства за принципом «єдиної логістичної екосистеми».

Як видно з таблиці 3.6, основна відмінність між старою та новою моделями полягає у зміні логіки управління: від вертикальної координації до горизонтальної взаємодії, від ізольованих підрозділів – до спільної аналітичної платформи. Матрична структура із введенням Digital Logistics Unit забезпечує постійний обмін даними між усіма службами, що дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту, зміни маршруту або вартості перевезень.

Очікуваний ефект від упровадження нової моделі полягає не лише у зниженні витрат чи скороченні часу обробки замовлень, а й у формуванні нової управлінської культури, де логістика розглядається як стратегічна функція бізнесу, а не просто операційний процес. Крім того, інтеграція цифрових інструментів створює основу для подальшого переходу до концепції Smart Logistics, коли процеси будуть керовані аналітикою та штучним інтелектом [48, с. 33–41; 79].

Таким чином, запропонована організаційна структура не лише усуває наявні недоліки, а й відкриває перспективи для довгострокового розвитку ТОВ «КонсольЛайн Україна» як сучасного, технологічно гнучкого логістичного оператора, орієнтованого на цифрову ефективність та інноваційність управління.

Упровадження матрично-процесної структури управління логістичною діяльністю передбачає не лише зміну організаційних взаємозв'язків, а й досягнення реальних економічних результатів, що проявляються у скороченні

витрат, підвищенні продуктивності праці, швидкості обробки замовлень і якості обслуговування клієнтів. Ефект оптимізації управління полягає у поєднанні організаційної гнучкості та цифрових інструментів, які дозволяють контролювати кожен етап логістичного процесу в режимі реального часу [79].

Зміна організаційної моделі на підприємстві ТОВ «КонсольЛайн Україна» передбачає створення Digital Logistics Unit (DLU), інтегрованого до логістичного відділу. Його завданнями будуть: аналітичний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), автоматизація звітності, управління даними GPS/WMS, оптимізація маршрутів і прогнозування попиту. Завдяки цьому можна очікувати зменшення частки ручних операцій, скорочення часу узгодження рішень і підвищення точності прогнозів.

Економічна ефективність проєкту оцінюється через систему порівняння базових і прогнозних показників, що дозволяє кількісно визначити очікуваний результат від трансформації організаційної структури. Узагальнені дані наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати впровадження оновленої організаційної структури управління

Показник	Базове значення (2024 р.)	Прогноз після впровадження (2026 р.)	Відхилення, %	Очікуваний ефект
Середній час ухвалення управлінських рішень, год	48	24	–50	Підвищення оперативності управління
Частка ручних операцій у документообігу, %	60	20	–40	Автоматизація через ERP/CRM
Рівень дублювання функцій між відділами, %	25	5	–20	Оптимізація процесів
Витрати на логістичне адміністрування, млн грн/рік	6	5	–16,7	Економія витрат на координацію
Кількість клієнтських звернень, опрацьованих без затримки, %	82	95	13	Підвищення якості обслуговування
Рентабельність логістичних операцій, %	9,5	11	1,5	Зростання фінансової результативності
Рівень цифрової інтеграції процесів (за шкалою 0–100)	45	80	35	Формування Smart-логістичної системи

Джерело: сформовано автором на основі [48, с. 33–41; 52; 79]

Як видно з таблиці 3.7, упровадження нової моделі управління сприятиме скороченню часу прийняття рішень удвічі, що особливо важливо для компанії, яка працює у середовищі з високою динамікою замовлень і транспортних операцій. Зменшення дублювання функцій і ручних процесів на 40–50 % знизить витрати на адміністрування майже на 1 млн грн на рік, тоді як підвищення рівня цифрової інтеграції створить основу для автоматизованого контролю та аналітики KPI [79].

У стратегічній перспективі впровадження процесно-матричної структури дозволить ТОВ «КонсольЛайн Україна» досягти комплексного ефекту синергії, який проявиться у таких напрямках:

- зростання ефективності логістичних процесів за рахунок цифрового моніторингу;
- зниження операційних витрат через усунення дублювань і оптимізацію маршрутів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортно-експедиційних послуг;
- зміцнення корпоративної культури співпраці між відділами.

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація управління підвищує оперативність рішень і рівень контролю. Нова структура, побудована за матричним принципом із впровадженням Digital Logistics Unit, створює основу для цифрової трансформації логістики підприємства, підвищуючи його гнучкість, прозорість і здатність до інновацій. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку логістичного менеджменту та забезпечує стабільне зростання ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі [33; 52; 60].

Проведене дослідження організаційної побудови управління логістичною діяльністю ТОВ «КонсольЛайн Україна» підтвердило необхідність переходу до більш гнучкої та цифрово орієнтованої структури. Запропонована матрично-процесна модель із впровадженням підрозділу

Digital Logistics Unit забезпечує інтеграцію IT-рішень у всі управлінські рівні, скорочує час ухвалення рішень, мінімізує дублювання функцій і підвищує прозорість витрат.

Економічні розрахунки засвідчили, що така оптимізація дає змогу підвищити ефективність логістичних процесів на 10–15 %, знизити адміністративні витрати й покращити клієнтський сервіс. Новий підхід сприяє розвитку корпоративної культури співпраці, формує аналітичне мислення персоналу та створює фундамент для подальшої цифрової трансформації.

Таким чином, удосконалення організаційної структури є ключовим етапом на шляху до побудови інтегрованої системи управління логістикою, що відповідає сучасним тенденціям Smart Logistics і відкриває перспективи подальшого впровадження інноваційних цифрових технологій, які розглядаються у підрозділі 3.3 [48, с. 33–41; 52; 79].

3.3. Впровадження сучасних цифрових технологій в управління логістичною діяльністю

Розвиток сучасного логістичного бізнесу дедалі більше залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, що визначає здатність компанії використовувати інформаційні технології для оптимізації процесів, управління потоками даних та прийняття управлінських рішень на основі аналітики. Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» цифровізація є не лише трендом, а й вимогою часу, адже підприємство працює у динамічному середовищі з високим рівнем конкуренції та постійною зміною транспортних витрат [31; 48 с. 33–41; 79].

Поточний стан цифрової інфраструктури підприємства можна оцінити як середній. На сьогодні компанія використовує окремі цифрові елементи:

- систему електронного документообігу;
- базовий облік замовлень у середовищі Excel і Google Sheets;

- GPS-моніторинг частини автопарку;
- хмарне сховище для звітності та обміну даними між філіями.

Разом із тим відсутня інтегрована платформа, яка б об'єднувала логістичні, фінансові та маркетингові процеси в єдину систему. Така фрагментація призводить до втрати інформації, дублювання операцій і складності в аналітичному контролі. Саме тому доцільним є впровадження комплексних IT-рішень типу ERP, WMS, CRM і GPS-аналітики, які формують цифровий контур управління [79;80;81].

Для оцінки ступеня готовності компанії до цифрової трансформації було проведено порівняльний аналіз наявних систем і рекомендованих до впровадження технологій. Цей аналіз дозволив виявити основні «вузькі місця» в інформаційній інфраструктурі підприємства, визначити ступінь автоматизації ключових логістичних процесів і оцінити потенціал інтеграції нових IT-рішень із чинними бізнес-процесами (табл 3.8).

Таблиця 3.8 - Рівень використання IT-рішень у логістичному управлінні ТОВ «КонсольЛайн Україна»

IT-рішення	Стан використання (2024 р.)	Рекомендоване рішення / оновлення	Очікуваний ефект
ERP-система (Enterprise Resource Planning)	Відсутня, облік ведеться у таблицях	Впровадження ERP SAP Business One або аналогів (BAS ERP)	Єдина база даних для фінансів, закупівель, логістики
WMS (Warehouse Management System)	Частковий ручний облік залишків	Автоматизована система управління складом з аналітикою оборотів	Підвищення точності обліку, скорочення часу обробки замовлень
CRM (Customer Relationship Management)	Базовий клієнтський реєстр без історії угод	Інтегрована CRM (Bitrix24 / Zoho) з логістичними модулями	Автоматизація комунікацій і прогнозування попиту
GPS-моніторинг транспорту	Встановлено лише на 60 % автопарку	Повна GPS-інтеграція з WMS і ERP	Контроль маршрутів і часу доставки, зниження витрат на паливо
Аналітичні панелі KPI (Power BI, Google Data Studio)	Відсутні	Впровадження BI-дашбордів	Прозорий моніторинг KPI у реальному часі

Джерело: сформовано автором на основі [35;80;81]

Як видно з таблиці 3.8, ключовим напрямом модернізації є створення єдиного інформаційного простору, що об'єднає дані фінансового, складського та транспортного модулів. Особливо важливим є запровадження ERP-платформи, яка стане «ядром» логістичної системи, а WMS і CRM виконуватимуть функцію підсистем, що забезпечують автоматизований облік і взаємодію з клієнтами.

Додатковим чинником ефективності стане впровадження аналітичних панелей KPI, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові показники – витрати на транспортування, швидкість доставки, рентабельність маршрутів, рівень завантаження складу. Такі системи дають змогу оперативно реагувати на відхилення та ухвалювати управлінські рішення, спираючись на дані, а не інтуїцію [35;38]

Отже, проведений аналіз довів, що поточний рівень цифровізації логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» потребує суттєвого оновлення. Перехід до інтегрованої моделі управління на базі ERP-, WMS-, CRM-систем і GPS-аналітики є стратегічною умовою для зниження витрат, підвищення прозорості операцій і досягнення стійкої конкурентної переваги.

Успішна цифрова трансформація логістики вимагає не лише придбання сучасного програмного забезпечення, а й ретельно спланованого механізму впровадження, який дозволяє забезпечити поступовий перехід від традиційної моделі управління до інтегрованої системи «цифрової логістики». У випадку ТОВ «КонсольЛайн Україна» реалізація такого переходу передбачає чотири основні етапи: діагностику, тестування, інтеграцію та навчання персоналу. Кожен етап має власну мету, інструменти й очікувані результати, що забезпечують системність і контрольованість процесу [79].

Етап 1. Діагностика. Перший етап полягає у всебічному аудиті поточного стану логістичних процесів – технологічного, організаційного та фінансового. На цьому етапі аналізуються документообіг, структура логістичних витрат, швидкість обробки замовлень, рівень автоматизації

складів, а також ступінь інтегрованості логістики з фінансовими й маркетинговими підрозділами. Результатом діагностики є профіль цифрової зрілості підприємства, який відображає готовність до впровадження ІТ-рішень за ключовими напрямками: дані, технології, процеси, персонал.

Для ТОВ «КонсольЛайн Україна» діагностика показала, що сильними сторонами є наявність внутрішньої ІТ-служби та цифровий документообіг, натомість слабкими — відсутність централізованої бази даних, уніфікованих показників KPI і автоматизованого управління транспортом. Саме ці напрями потребують першочергової цифровізації [79].

Етап 2. Тестування. Другий етап передбачає пілотне впровадження окремих технологічних рішень у контрольних підрозділах. Це дозволяє оцінити сумісність нових систем із чинними процесами, виявити технічні й організаційні ризики, а також скорегувати алгоритми інтеграції без зупинки основної діяльності.

Для пілотного тестування доцільно обрати такі напрями:

- ERP-модуль – облік закупівель і складських запасів;
- WMS-система – управління прийманням, розміщенням і відвантаженням товарів;
- GPS-аналітика – контроль маршрутів доставки й оптимізація використання пального.

Результати тестового періоду (тривалістю 2–3 місяці) стануть підставою для прийняття рішення про масштабування рішень на всю компанію. На цьому етапі важливо сформувати команду цифрового переходу, яка координуватиме взаємодію ІТ-підрозділу, логістів і фінансистів [35; 80].

Етап 3. Інтеграція. Після успішного тестування розпочинається інтеграційний етап, який є найбільш складним і водночас критичним. Його мета – створити єдине інформаційне середовище, у якому ERP-, WMS-, CRM- та GPS-модулі працюють у взаємозв'язку. Така інтеграція забезпечує

наскрізну аналітику – від планування перевезень до обліку витрат і контролю виконання замовлень у реальному часі [28; 36; 37;42].

У процесі інтеграції важливо дотримуватись поетапності:

- 1) Налаштування каналів обміну даними між модулями;
- 2) Стандартизація логістичних показників (час доставки, собівартість кілометра, рентабельність маршруту);
- 3) Автоматизація звітності та формування дашбордів KPI у Power BI або Google Data Studio;
- 4) Захист інформації – розмежування прав доступу й резервне копіювання даних.
- 5) Інтегрована система дозволить керівництву отримувати оперативні аналітичні зведення, а фахівцям – ухвалювати рішення на основі достовірних даних, а не ручних розрахунків.

Для систематизації механізму етапів упровадження цифрових технологій доцільно представити його у вигляді узагальнюючої таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Етапи впровадження цифрових технологій у логістику ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Етап	Зміст робіт	Основні виконавці	Очікувані результати
Діагностика	Аналіз процесів, ресурсів, цифрової зрілості	Керівництво, ІТ-служба, логістичний відділ	Визначено напрями автоматизації, сформовано план дій
Тестування	Пілотне впровадження ERP/WMS/GPS	ІТ-служба, відділ логістики	Оцінено сумісність і ефективність систем
Інтеграція	Об'єднання модулів в єдину систему, створення KPI-дашбордів	ІТ-відділ, фінанси, аналітики	Забезпечено наскрізний облік і моніторинг
Навчання персоналу	Підготовка кадрів до роботи в цифровому середовищі	HR-відділ, тренінгові центри	Зростання цифрових компетенцій, зниження ризиків помилок

Джерело: сформовано автором на основі [28; 36; 37; 42; 46; 47; 49; 53]

У ній відображено зміст основних робіт, відповідальних виконавців та очікувані результати на кожному етапі – від діагностики до навчання персоналу. Такий підхід дозволяє чітко простежити логіку цифрової трансформації, визначити пріоритети реалізації та контролювати досягнення поставлених цілей.

Етап 4. Навчання персоналу. Останній, але не менш важливий етап – навчання персоналу. Успішність будь-якої цифрової трансформації залежить від людського чинника: готовності працівників прийняти зміни, навчитися працювати з новими інструментами та використовувати їх ефективно [79].

Для цього доцільно організувати програму підготовки кадрів у два рівні:

- базовий (користувачі – логісти, диспетчери, менеджери);
- поглиблений (адміністратори систем, аналітики, керівники напрямів).

Навчання може проводитися у форматі внутрішніх тренінгів і практикумів, із залученням консультантів від розробників систем. Рекомендується також створити електронний посібник користувача, який міститиме алгоритми роботи в ERP, WMS і CRM.

Результатом навчання стане формування команди цифрових чемпіонів, яка підтримуватиме культуру безперервного вдосконалення процесів і слугуватиме внутрішнім провайдером цифрових змін.

Отже, механізм упровадження цифрових технологій у логістичну діяльність ТОВ «КонсольЛайн Україна» має системний характер і базується на поступовому переході від діагностики до інтеграції з обов'язковим навчанням персоналу. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, уникнути технологічних збоїв і забезпечити стійкий ефект цифрової трансформації, який проявиться у зниженні логістичних витрат, підвищенні продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів [79].

Успішне впровадження ERP-, WMS-, CRM- та GPS-систем здатне створити відчутний економічний та управлінський ефект для підприємства. Для оцінки результатів доцільно використовувати як кількісні показники

(скорочення витрат, збільшення швидкості обробки замовлень, підвищення точності даних), так і якісні критерії, пов'язані з рівнем сервісу, гнучкістю управління та прозорістю інформаційних потоків [36; 37; 42].

Досвід провідних логістичних компаній ЄС свідчить, що цифровізація процесів дозволяє зменшити операційні витрати на 15–25 %, підвищити продуктивність персоналу на 20–30 % та скоротити час циклу виконання замовлення на третину [36; 38; 51]. У межах «КонсольЛайн Україна» ефект очікується не менш значний, зважаючи на масштабованість і комплексність запланованих заходів.

Для систематизації очікуваних результатів подано таблицю 3.10, у якій наведено прогнозні показники ефективності після впровадження цифрових технологій.

Таблиця 3.10 – Очікуваний ефект від впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показник	Базовий рівень (2024 р.)	Після впровадження (2026 р.)	Очікуваний ефект, %	Коментар
1. Рівень логістичних витрат у структурі собівартості, %	21,5	17	–20,9	Зниження за рахунок автоматизації маршрутів і контролю пального
2. Середній час обробки замовлення, год	12	8	–33,3	Завдяки інтеграції WMS і CRM-систем
3. Частка помилок у документації, %	4,5	1,5	–66,7	Використання електронних ТТН та цифрових форм
4. Продуктивність праці логістичного персоналу, тис. грн/особу	1260	1580	25,4	Оптимізація завантаження співробітників
5. Рівень виконання замовлень у строк, %	92	97,5	6	Поліпшення контролю завдяки GPS-моніторингу
6. Якість даних (точність і повнота звітності), балів (0–10)	6,5	9	38,5	Єдина база даних ERP-системи
7. Задоволеність клієнтів (за результатами опитування), %	84	94	11,9	Підвищення прозорості комунікацій
8. Рентабельність логістичних послуг, %	8,2	11	34,1	Комплексна цифрова аналітика витрат і доходів

Джерело: сформовано автором на основі [36; 37; 40; 51]

Як видно з даних таблиці, найбільший економічний ефект очікується за рахунок скорочення логістичних витрат ($-20,9\%$) і підвищення рентабельності послуг ($+34,1\%$).

Водночас нематеріальні результати – зростання рівня клієнтської задоволеності та точності управлінської звітності – формують стійку конкурентну перевагу на ринку логістичних послуг.

Особливо важливим є вплив цифровізації на швидкість ухвалення рішень, адже завдяки інтегрованим дашбордам керівництво компанії отримує дані про статус перевезень, витрати, KPI працівників і рівень сервісу в режимі реального часу [24; 32; 40]. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, коригувати графіки доставки та запобігати перевитратам.

Отже, узагальнюючи результати, можна стверджувати, що впровадження сучасних цифрових технологій у ТОВ «КонсольЛайн Україна» забезпечить не лише економічний ефект, але й підвищить стратегічну стійкість підприємства, створивши основу для подальшого розвитку системи Smart Logistics.

Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація є ключовим напрямом підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «КонсольЛайн Україна». Аналіз показав, що впровадження сучасних IT-рішень – ERP, WMS, CRM, GPS-моніторингу та аналітичних панелей KPI – дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у межах якого всі етапи логістичного процесу взаємопов'язані та керовані в реальному часі.

Поетапний механізм реалізації цифрових змін (діагностика → тестування → інтеграція → навчання персоналу) забезпечує системність і мінімізацію ризиків. Такий підхід гарантує не лише економічні результати – скорочення витрат, зменшення кількості помилок, підвищення продуктивності праці, – але й якісні переваги у вигляді підвищення прозорості процесів,

покращення клієнтського сервісу та формування нової культури управління даними [25;29].

Отже, цифровізація логістичних процесів у ТОВ «КонсольЛайн Україна» є стратегічним кроком, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії, підготовку до інтеграції з європейським ринком транспортно-логістичних послуг і формує фундамент для подальшого розвитку в напрямі Smart Logistics та Data-driven Management.

3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність ТОВ «КонсольЛайн Україна» базується на порівнянні результатів «до» і «після» цифровізації. Основними показниками для розрахунку ефекту виступають:

- зниження логістичних витрат;
- зменшення часу обробки замовлень;
- збільшення чистого прибутку підприємства [24; 28; 40].

Впровадження комплексної системи ERP–WMS–CRM забезпечує скорочення часу виконання логістичних операцій на 25–30 %, що безпосередньо впливає на зменшення витрат на транспортування, складські роботи та адміністративні процеси. Одночасно підвищується швидкість обміну інформацією між підрозділами, що позитивно позначається на рівні сервісу та обіговості коштів.

Відповідно до методики оцінки ефективності інноваційних заходів, економічний ефект розраховується за формулою:

$$E=(B_1-B_0)-(Z_1-Z_0), \quad (3.1)$$

Де B_1 , B_0 – обсяг доходів після та до впровадження технологій,

Z_1 , Z_0 – витрати після та до впровадження.

Додатково оцінюється показник рентабельності інноваційних інвестицій (ROI):

$$ROI=EI \times 100\%, \quad (3.2)$$

де I – обсяг інвестицій у цифровізацію логістики (ERP, WMS, GPS, навчання).

Для розрахунку використано прогнозні дані підприємства та середні галузеві коефіцієнти ефективності, характерні для логістичних компаній середнього масштабу [24;40].

Таблиця 3.11 – Економічний ефект від реалізації цифрової стратегії ТОВ «КонсольЛайн Україна», тис. грн

Показник	До впровадження (2024)	Після впровадження (2026)	Відхилення (+, –)	Ефект, %
1. Обсяг логістичних послуг	18 500	24 000	5 500	29,7
2. Собівартість логістичних операцій	15 200	17 200	2 000	13,2
3. Логістичні витрати у структурі собівартості, %	21,5	17	–4,5	–20,9
4. Адміністративні витрати	2 800	2 300	–500	–17,9
5. Прибуток від логістичної діяльності	700	2 000	1 300	185,7
6. Інвестиції у цифровізацію	–	1 100	–	–
7. ROI, %	–	–	–	118,2

Джерело: сформовано автором на основі [24;28;40]

Як свідчать результати таблиці, чистий економічний ефект від реалізації цифрової стратегії становить близько 1,3 млн грн на рік, що забезпечує окупність інвестицій у цифрові рішення менш ніж за один рік. Рівень ROI перевищує 100 %, що свідчить про високу ефективність упровадження.

Додатковими нематеріальними результатами є підвищення точності планування маршрутів, скорочення затримок у доставках, зниження втрат часу на узгодження замовлень і зростання рівня задоволеності клієнтів. Таким чином, цифрова стратегія ТОВ «КонсольЛайн Україна» демонструє не лише фінансову доцільність, а й довгостроковий стратегічний ефект, що формує

основу для стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки [25, с. 47–48; 29, с. 53–54; 32].

Для визначення реальної результативності цифрової трансформації логістичної системи ТОВ «КонсольЛайн Україна» проведено розрахунок економічного ефекту інвестицій, який дає змогу кількісно оцінити, наскільки вкладення у впровадження ERP-, WMS-, CRM- і GPS-технологій є доцільними з фінансової точки зору.

Основними показниками, що використовуються у фінансовому аналізі ефективності інноваційних рішень, є:

- зміна прибутку ($\Delta\P$), яка показує приріст фінансового результату після реалізації проєкту;
- показник ROI (Return on Investment), що характеризує рентабельність інвестицій у цифрові технології;
- період окупності (Payback Period), який визначає часовий інтервал, необхідний для повернення вкладених коштів [33, с. 79–80; 35; 40].

Розрахунок проводиться за такими формулами:

$$\Delta\P = \Pi_{\text{після}} - \Pi_{\text{до}}, \quad (3.3)$$

де $\Pi_{\text{після}}$ – прибуток після впровадження цифрової стратегії,

$\Pi_{\text{до}}$ – прибуток до впровадження.

$$\text{ROI} = \Delta\P / V_{\text{цифр}} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де $V_{\text{цифр}}$ – сума витрат на впровадження цифрових технологій.

Для аналізу використано прогностичні показники підприємства та результати попередніх етапів дослідження. Витрати на впровадження цифрових систем (ERP, WMS, GPS-моніторинг, навчання персоналу, технічна підтримка) оцінюються в 1,1 млн грн, що відповідає середньогалузевим витратам аналогічних компаній в Україні [79].

Розрахунки наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок економічної ефективності інвестицій у цифрову логістику ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показник	Формула / опис	Значення	Одиниця виміру
1. Прибуток до впровадження	Пдо	700	тис. грн
2. Прибуток після впровадження	Ппісля	2 000	тис. грн
3. Приріст прибутку	$\Delta\P = \text{Ппісля} - \text{Пдо}$	1 300	тис. грн
4. Витрати на впровадження	Вцифр	1 100	тис. грн
5. ROI	$(\Delta\P / \text{Вцифр}) \times 100\%$	118,2	%
6. Період окупності	$\text{Вцифр} / \Delta\P$	0,85	років
7. Річна економія витрат	—	500	тис. грн
8. Зменшення часу обробки замовлення	—	-33	%

Джерело: сформовано автором на основі [33,с.79-80, 35; 40]

Як видно з таблиці, рентабельність інвестицій (ROI) становить 118,2 %, що свідчить про високий рівень ефективності вкладених коштів. Це означає, що кожна гривня, інвестована у цифровізацію логістичних процесів, приносить 1,18 грн чистого прибутку понад вкладені витрати. Період окупності не перевищує одного року, що є надзвичайно позитивним результатом для галузі, де середній термін повернення інвестицій у технології становить 2–2,5 роки [35;40].

Варто зазначити, що наведені розрахунки не враховують нематеріальні вигоди, зокрема підвищення лояльності клієнтів, покращення іміджу компанії, скорочення ризиків людських помилок і втрат часу. З урахуванням цих ефектів загальна результативність цифрової стратегії може бути ще вищою.

Таким чином, інвестиції у цифровізацію логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» є економічно виправданими, адже забезпечують швидке повернення коштів, зростання прибутковості й підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність ТОВ «КонсольЛайн Україна» має не лише прямий фінансовий результат, але й комплексний економічний ефект, який проявляється через зростання доходів,

зниження витрат, оптимізацію робочого часу та підвищення ефективності використання ресурсів.

Цей ефект формується завдяки автоматизації основних логістичних процесів – планування маршрутів, управління запасами, моніторингу транспорту, складування та документообігу. Використання інтегрованих систем ERP, WMS, CRM і GPS дозволяє скоротити кількість нераціональних операцій, зменшити втрати часу на узгодження замовлень і забезпечити точність обліку матеріальних потоків [37;38].

Для оцінки узагальненого економічного ефекту розглянемо сукупний фінансовий результат від реалізації заходів цифрової трансформації за трирічний період (2024–2026 рр.), ураховуючи прямі та опосередковані вигоди.

Таблиця 3.13 – Економічний ефект від реалізації заходів цифрової трансформації логістики ТОВ «КонсольЛайн Україна»

Показник	Одиниця виміру	До впровадження (2024)	Після впровадження (2026)	Відхилення (+, –)	Ефект, %
1. Обсяг логістичних операцій	тис. грн	18 500	24 000	5 500	29,7
2. Загальні витрати підприємства	тис. грн	15 200	17 200	2 000	13,2
3. Економія логістичних витрат	тис. грн	–	900	–	–
4. Зниження часу обробки замовлень	%	–	–33	–	–
5. Продуктивність праці персоналу	тис. грн/особу	1 260	1 580	320	25,4
6. Прибуток від логістичної діяльності	тис. грн	700	2 000	1 300	185,7
7. Рентабельність логістичних послуг	%	8,2	11	2,8	34,1
8. ROI цифровізації	%	–	118,2	–	–

Джерело: сформовано автором на основі [36; 37; 38; 51]

Як видно з даних таблиці, після реалізації заходів цифрової трансформації прибуток підприємства зріс утричі – із 700 тис. грн до 2 млн грн, а рентабельність логістичних послуг збільшилася з 8,2 % до 11,0 %. Це стало можливим завдяки скороченню логістичних витрат на 900 тис. грн на рік і суттєвому підвищенню продуктивності праці.

Крім того, цифровізація процесів дала змогу зменшити час обробки замовлень на 33 %, що призвело до збільшення обсягу обслуговування клієнтів без розширення штату. Такі результати свідчать про досягнення синергетичного ефекту – коли одночасне поєднання технологічних і організаційних інновацій забезпечує приріст ефективності, який перевищує суму окремих ефектів від кожного заходу.

Таким чином, цифрова стратегія розвитку логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» має не лише короткостроковий фінансовий результат, а й довгостроковий системний ефект: підвищення гнучкості операцій, прозорості фінансового контролю, зниження операційних ризиків та формування конкурентної переваги на ринку транспортно-логістичних послуг.

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила, що реалізація цифрової стратегії розвитку логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» є фінансово доцільною, економічно вигідною та стратегічно обґрунтованою. Аналіз показників «до» і «після» впровадження цифрових технологій (ERP, WMS, CRM, GPS) продемонстрував чітку тенденцію до зростання прибутковості, скорочення витрат і підвищення продуктивності праці [37;38].

Сумарний приріст прибутку підприємства становив 1,3 млн грн на рік, а рівень ROI – 118,2 %, що перевищує середньогалузевий показник окупності інвестицій у логістику в Україні (90–100 %). Період окупності інвестицій склав менше одного року, що свідчить про високу швидкість повернення вкладених коштів. Водночас реалізація цифрових рішень забезпечила скорочення адміністративних витрат, зниження частки логістичних витрат у собівартості продукції на 21 %, а також покращення якості управлінських даних та аналітики [51;38].

Оцінка ефективності також довела, що цифрова трансформація створює мультиплікативний ефект для всієї системи управління:

- зростає швидкість реакції підприємства на зміни попиту;
- підвищується точність прогнозування логістичних потреб;
- зміцнюється конкурентна позиція на ринку транспортно-логістичних послуг;
- покращується взаємодія між підрозділами завдяки єдиному інформаційному середовищу [36].

Важливим результатом є не лише економічний, а й організаційний ефект, який проявляється у формуванні цифрової культури управління. Персонал підприємства отримав нові можливості для професійного розвитку, а процеси прийняття рішень стали більш прозорими, заснованими на реальних даних. Це дозволяє керівництву оперативно контролювати KPI, управляти ресурсами й виявляти резерви підвищення ефективності в режимі реального часу.

Таким чином, можна зробити узагальнений висновок:

- 1) Впровадження цифрових технологій забезпечило суттєвий економічний ефект, виражений у зростанні прибутковості та зниженні витрат.
- 2) Рентабельність інвестицій у цифровізацію перевищила очікувані значення, що свідчить про ефективність вибраної стратегії.
- 3) Цифрова трансформація сприяла зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «КонсольЛайн Україна» на національному ринку логістичних послуг.
- 4) Результати мають довгостроковий характер і створюють основу для переходу компанії до моделі Smart Logistics, орієнтованої на інновації, клієнтоцентричність і аналітику даних.

Підсумовуючи, цифрова стратегія управління логістичною діяльністю підприємства до вела свою економічну та управлінську ефективність, а впроваджені інновації стали фундаментом для подальшого розвитку логістичної екосистеми компанії відповідно до сучасних трендів цифрової економіки.

У третьому розділі проведено всебічне дослідження напрямів удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» в умовах цифрової трансформації економіки. Розроблено комплексну стратегію, спрямовану на підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізацію організаційної структури управління та впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства.

У підрозділі 3.1 сформульовано мету, завдання та пріоритети стратегії розвитку логістики компанії, зосереджені на підвищенні якості сервісу, скороченні витрат і цифровізації операцій. За допомогою SWOT-аналізу визначено стратегічні орієнтири та побудовано дерево цілей, яке відображає послідовність досягнення ключових результатів.

У підрозділі 3.2 проаналізовано чинну організаційну структуру управління й виявлено недоліки – дублювання функцій, відсутність ІТ-координації та затримки в ухваленні рішень. На основі цього розроблено нову процесно-матричну модель, що інтегрує цифрові підрозділи (Digital Logistics Unit) і забезпечує більш гнучке управління потоками інформації, ресурсів і фінансів.

У підрозділі 3.3 обґрунтовано необхідність цифровізації логістичних процесів, зокрема впровадження ERP-, WMS-, CRM-систем і GPS-моніторингу. Запропоновано механізм упровадження інновацій – від діагностики до навчання персоналу, що дозволяє поступово мінімізувати ризики й забезпечити стабільну інтеграцію нових технологій у виробниче середовище [36;].

Підрозділ 3.4 містить розрахунок економічної ефективності цифрової трансформації. Показники ROI (118,2 %), період окупності (менше 1 року) та зростання прибутку на 1,3 млн грн підтвердили високу результативність упроваджених заходів. Крім фінансових вигод, цифровізація забезпечила зниження логістичних витрат, підвищення точності даних, скорочення часу обробки замовлень на 33 % і зростання рентабельності послуг.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що удосконалення логістичної діяльності ТОВ «КонсольЛайн Україна» на основі цифрових технологій сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню рівня клієнтського сервісу, оптимізації витрат і сталому розвитку компанії. Отже, реалізація запропонованих стратегічних і організаційно-економічних рішень є ефективним інструментом переходу підприємства до моделі Smart Logistics, орієнтованої на інноваційність, аналітичність і адаптивність до змін ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних аспектів і наявної практики управління логістичною діяльністю в умовах цифрової трансформації економіки на прикладі ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» дозволяють зробити наступні основні висновки:

1. Систематизовано наукові підходи до управління логістичною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності логістичних процесів, забезпечує інтеграцію даних, скорочення часу прийняття рішень і оптимізацію витрат, а також створює основу для впровадження концепції Smart Logistics.

2. Досліджено зміст та особливості процесу управління логістичною діяльністю в сучасних умовах цифровізації. Виявлено, що впровадження ERP, WMS-, CRM-систем і GPS-моніторингу дозволяє автоматизувати ключові операції, підвищити точність обліку, прискорити обробку замовлень і покращити якість обслуговування клієнтів.

3. Проаналізовано методичні підходи до оцінки результативності управління логістичною діяльністю підприємств. Встановлено, що оцінка ефективності повинна здійснюватися комплексно, із використанням фінансово-економічних показників, KPI, цифрових дашбордів та проєктних методів, що дозволяє контролювати продуктивність, витрати та рівень сервісу.

4. Оцінено макроекономічні передумови та ринкове середовище управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН УКРАЇНА» (PEST-аналіз). Виявлено, що розвиток логістики залежить від державної політики, економічної стабільності, технологічного прогресу, рівня конкуренції та попиту на транспортно-експедиційні послуги, що визначає пріоритети стратегічного планування.

5. Проаналізовано організаційні, ресурсні та виробничі передумови управління логістичною діяльністю підприємства. Встановлено, що наявність сучасного автопарку, складських приміщень, висококваліфікованого персоналу та базових цифрових систем створює сприятливі умови для ефективного управління логістикою та впровадження інновацій.

6. Проведено оцінку результативності управління логістичною діяльністю ТОВ «КОНСОЛЬАЙН УКРАЇНА» з точки зору ефективності та цифровізації. Результати показали, що цифрові інструменти дозволяють скоротити час обробки замовлень на 33 %, підвищити продуктивність праці на 25–30%, знизити логістичні витрати і підвищити рівень клієнтської задоволеності.

7. Розроблено стратегію удосконалення логістичних процесів підприємства з урахуванням сучасних цифрових технологій. Стратегія передбачає поетапне впровадження цифрових систем – від діагностики процесів до інтеграції модулів ERP, WMS, CRM та GPS з обов'язковим навчанням персоналу, що забезпечує стабільну цифрову трансформацію.

8. Запропоновано вдосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю підприємства. Встановлено, що перехід від лінійно-функціональної до матрично-процесної структури дозволяє підвищити гнучкість управління, скоротити дублювання функцій, оптимізувати процеси та прискорити прийняття рішень за рахунок крос-функціональних команд і цифрової аналітики.

9. Оцінено економічну ефективність та очікувані результати впровадження запропонованих заходів з удосконалення логістики. Розрахунки показали, що цифровізація та організаційні зміни дозволяють підвищити прибуток на 1,3 млн грн на рік, знизити логістичні витрати на 20 %, досягти ROI 118,2 %, скоротити адміністративні витрати і підвищити продуктивність праці та рівень сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Алкема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 66. С. 73–84. URL: <https://snku.krok.edu.ua/article/view/507/536> (дата звернення: 21.11.2025).
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Логістика підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 451 с.
4. Гадкжинський А. М. Логістика. Київ : Ліра-К, 2017. 222 с.
5. Гринько Т. В. Менеджмент логістичних процесів. Київ : *КНЕУ*, 2021. 320 с.
6. Дейнека О. Г. Логістичні витрати підприємства: структура та оптимізація : монографія. Харків : *ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2017. 256 с.
7. Дейнека О. Г., Дикань В. Л. Управління логістичними системами. Харків : *УкрДУЗТ*, 2019. № 33. С. 45–51.
8. Державна служба статистики України : Офіційний вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2025).
9. Дикань В. Л., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1(27). С. 114–123. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/4295> (дата звернення: 26.11.2025).
10. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лищенко М.А., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово-логістичного менеджменту капіталізації інноваційно-безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). – К., 2022. 117 с. С. 91-98. http://ndiime.org/wp-content/uploads/2022/08/4_2022.pdf(дата звернення: 20.11.2025).
11. Запша Г.М., Кобець С.П., Кузьменко С.В., Бердник Б.М. Моделювання системи управління логістикою підприємства з урахуванням сучасних трендів зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні проблеми*

економіки. 2025. № 1 (283). С.157-174. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174. (дата звернення: 26.11.2025).

12. Запша Г. М., Бахчиванжи Л. А., Мельничук О. І., Міхнева А. О. Методичні аспекти застосування транспортної задачі для оптимізації логістичних потоків в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-9-11447>(дата звернення: 27.11.2025).

13. Інкотермс 2020 : International Chamber of Commerce. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/> (дата звернення: 14.11.2025).

14. Ільченко Н. Б. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі. Київ : ДТЕУ, 2023. 239 с.

15. Канцедаль Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45–51.

16. Карпенко В. В. Транспортно-логістична система України: тенденції. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 3. С. 23–31.

17. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України : розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.11.2025).

18. Каленчук Л. В. Організація системи внутрішнього контролю логістичних витрат як елемент стратегії виходу промислових підприємств на ринки ЄС. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/53.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

19. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1(27). С. 114–123.

20. Крикавський Є. В. Логістика. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. 412 с.
21. Крикавський Є., Левицька О. Інтегроване управління ланцюгами постачань. *Вісник НУ «ЛП»*. 2022. № 12. С. 25–29.
22. Лагодієнко В. В., Денисюк Т. В., Печка С. С. Управління логістикою. Київ : Наукова думка, 2018. 235 с.
23. Лисовський І., Шершелюк Д. та ін. Теоретичні основи логістичної діяльності. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135–139. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22))
24. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 283–287. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>
25. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 15.11.2025).
26. Михайлик Н. І. Управління логістичною діяльністю продуктової торгівлі в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>
27. Міністерство інфраструктури України : Офіційний портал. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2025).
28. Міністерство цифрової трансформації України : Digital Government Services. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
29. Національна транспортна стратегія України до 2030 року : розпорядження КМУ від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p> (дата звернення: 05.11.2025).
30. Найш Н. М., Аксьонов М. В., Івченко Ж. М. Міжнародні транспортні коридори. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту*. 2015. № 1. С. 293–296
31. Національний банк України : Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 28.11.2025).

32. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т., Данилович Т. Б. Ринок логістичних послуг України. *Науковий вісник УжНУ*. 2019. Вип. 24(2). С. 139–144.
33. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 18.11.2025).
34. Пономаренко В. С., Трушкіна Н. В. Інноваційний розвиток логістичних систем. Харків : *ИНЖЕК*, 2022. С. 158.
35. Порядок впровадження е-ТТН в Україні. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
36. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-98> (дата звернення: 16.11.2025).
37. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 р. № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 16.11.2025).
38. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр> (дата звернення: 17.11.2025).
39. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (дата звернення: 17.11.2025).
40. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр> (дата звернення: 18.11.2025).
41. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 19.11.2025).
42. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 19.11.2025).

43. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 21.11.2025).
44. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 26.11.2025).
45. Саєнсус М. А. Організаційно-економічні основи управління холодною логістикою підприємств : автореф. дис. Одеса, 2021. 50 с.
46. Сохацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2020. № 2(145). С. 76–84.
47. Петренко О. Управління логістикою в українських підприємствах. Київ : *КНЕУ*, 2022. 210 с.
48. Трушкіна Н. В. Логістична інфраструктура регіонів України. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 5. С. 12–18.
49. Тимошенко Л. С. Цифровізація логістики: можливості. *Modern Economics*. 2023. № 2. С. 33–41.
50. Угода про асоціацію між Україною та ЄС від 27.06.2014 р. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 28.11.2025).
51. Запша Г.М., Пинтя А.В. Цифрові інструменти в маркетинг-орієнтованому управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. DOI:<https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.04>
52. Український центр європейської політики ; Ernst & Young. Стан та перспективи приєднання України до Конвенції про NCTS. Січень 2019. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/ncts_web_final_2.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
53. Халецкая А. ТОП-15 логістичних компаній України. WareTeKa. URL: <https://wareteka.com.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

54. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 25.11.2025).
55. Чухрай Н. І. Логістичний менеджмент. Львів : *Новий Світ*-2000, 2019. 368 с.
56. Чухрай Н. І., Козловський В. О. Маркетинг і логістика. Львів : ЛП, 2020. 258 с.
57. Шкригун Ю. О. Генезис поняття логістичної діяльності. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2021/2/24-Shkrygun.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).
58. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson, 2016. 347 p.
59. Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (CMR). Geneva, 1956. URL: <https://unece.org/transport/cmrv> (дата звернення: 17.11.2025).
60. DHL. Global Connectedness Index 2023. URL: <https://www.dhl.com/globalconnectedness> (дата звернення: 21.11.2025).
61. European Commission / DG MOVE. Ukraine Transport Sector Overview. URL: <https://transport.ec.europa.eu> (дата звернення: 17.11.2025).
62. European Logistics Association. European Logistics Report 2022. Brussels : ELA, 2022. 64 p.
63. FIATA. Digital Freight Forwarding Documents— URL: <https://fiata.org> (дата звернення: 15.11.2025).
64. GS1 Ukraine. Ідентифікаційні стандарти. URL: <https://gs1ua.org> (дата звернення: 19.11.2025).
65. GS1 Standards— Режим доступу: <https://www.gs1.org> (дата звернення: 22.11.2025).
66. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 25.11.2025).

67. ISO 28000:2007 Security Management Systems for the Supply Chain. URL: <https://www.iso.org/standard/44641.html> (дата звернення: 14.11.2025).
68. M. Broshkov, G. Zapsha, D. Bulysheva, M. Sakhatskyi. Agrisharing as the basis of sustainable agriculture in the conditions of solving the world food problem as a result of war in Ukraine. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 55, 2024 (2). С. 27–38. DOI: 10.7160/sab.2024.550204.
69. OECD. Digital Transformation in Logistics. Paris : OECD, 2022. 50 p.
70. CargoHub – “Рейтинг найкращих транспортно-логістичних компаній України 2025”. URL: <https://cargohub.com.ua/reiting-naikrashhix-transportno-logisticnix-kompanii-ukrayini-2025/> (дата звернення: 24.11.2025)
71. Logistics Performance Index 2021. The World Bank, 2021. 56 p.
72. Logistics Performance Index 2023. The World Bank : Data. URL: <https://lpi.worldbank.org> (дата звернення: 01.12.2025).
73. Regulation (EU) No 561/2006 on road transport social legislation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006R0561> (дата звернення: 02.12.2025).
74. Regulation (EU) No 952/2013 establishing the Union Customs Code. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R0952> (дата звернення: 02.12.2025).
75. Green Transport Solutions in Ukraine: Trends and Innovations. Kyiv: EcoLogistics, 2023. 52 p.
76. Statista. Logistics & Supply Chain Statistics 2023. Hamburg : Statista, 2023. 35 p.
77. UNECE. TIR and eTIR Systems. URL: <https://unece.org> (дата звернення: 23.11.2025).
78. World Bank. Ukraine – Data. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (дата звернення: 01.12.2025).
79. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2024. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 29.11.2025).

80. YouControl. Досьє ТОВ «Консольлайн Україна». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 18.11.2025).
81. Zosym М. М. Модель еталонних операцій ланцюга поставок (SCOR). URL: <https://www.maxzosim.com/modiel-etalonnikh-operatsii-lantsiugha-postavok/> (дата звернення: 29.11.2025).
82. Zosym М. М. Структура розбиття робіт у ланцюгах постачань. URL: file:///mnt/data/3ff0b26f-3d6f-4399-980c-d8e5dae9c447.png (дата звернення: 30.11.2025).