

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Організація служби логістики на сервісному підприємстві»

Виконав:

студент групи 401-ЕМл

Негода Євген Олександрович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Коба О. В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВ 6	6
1.1. Сутність, роль та завдання служби логістики на підприємстві	6
1.2. Організаційні аспекти побудови та функціонування служби логістики на підприємстві.....	13
1.3. Сучасні міжнародні практики організації служби логістики на підприємствах	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН».....	27
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон»	27
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Логістик Юніон»	33
2.3. Оцінювання ефективності організації служби логістики та логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон»	39
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ В ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН».....	45
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення організації служби логістики у ТОВ «Логістик Юніон»	45
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон».....	49
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Функціонування сервісних підприємств характеризуються динамічністю ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби, цифровою трансформацією економічних процесів та зростанням вимог споживачів до якості й оперативності надання послуг. У таких умовах актуальним стає удосконалення логістичних процесів, як важливого інструменту забезпечення ефективності управління підприємством, оптимізації ресурсного забезпечення та координації матеріальних, інформаційних і сервісних потоків.

Ефективна організація служби логістики на сервісному підприємстві сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, скороченню витрат, забезпеченню безперервності операційної діяльності та формуванню конкурентних переваг підприємства. При цьому логістична діяльність у сфері послуг набуває комплексного характеру та охоплює не лише процеси постачання й розподілу, але й інформаційне забезпечення, координацію взаємодії структурних підрозділів, управління сервісними процесами з використанням сучасних цифрових технологій. Зокрема важливого значення набувають автоматизовані системи управління, системи підтримки прийняття управлінських рішень, CRM-, BI- та ERP-системи, тощо.

Особливої наукової-практичної значущості набувають питання оцінювання ефективності організації служби логістики та визначення напрямів її удосконалення з урахуванням особливостей функціонування конкретного підприємства, його організаційної структури, ресурсного забезпечення та специфіки логістичних процесів. Зростання складності бізнес-процесів, необхідність забезпечення високого рівня сервісу та оптимізації логістичних витрат потребують формування ефективних організаційних засобів управління логістичною діяльністю. У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного дослідження теоретичних засад організації служби логістики, аналізу сучасної практики її функціонування та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів і вдосконалення системи управління підприємством загалом.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення організації служби логістики на сервісному підприємстві ТОВ «Логістик Юніон».

Відповідно до сформованої мети були поставлені наступні завдання:
розкрити сутність, роль та завдання служби логістики на підприємстві;
охарактеризувати організаційні аспекти побудови та функціонування служби логістики на підприємстві;

дослідити сучасні міжнародні практики організації служби логістики на підприємствах;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Логістик Юніон»;

оцінити ефективність організації служби логістики та логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон»;

обґрунтувати напрями вдосконалення організації служби логістики у ТОВ «Логістик Юніон»;

розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон».

Об'єкт дослідження – процес управління логістичною діяльністю ТОВ «Логістик Юніон».

Предмет дослідження – удосконалення логістичних процесів діяльності на ТОВ «Логістик Юніон».

Теоретичною та методичною основою дослідження стали загальнонаукові й спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. У роботі застосовано системний підхід, методи теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, порівняння, класифікації та систематизації. Для дослідження діяльності підприємства та оцінювання ефективності організації служби логістики використано методи економічного і фінансово-економічного аналізу, групування та порівняльного аналізу. Монографічний метод застосовано для вивчення наукових підходів до організації логістичної діяльності, а графічний і табличний методи – для узагальнення та візуалізації результатів дослідження.

Питання організації та управління логістичною діяльністю підприємств знайшли широке відображення у працях сучасних вітчизняних науковців. Теоретичні засади логістики, логістичного менеджменту та розвитку логістичних систем підприємств досліджували Г. Л. Матвієнко-Біляєва, Н. С. Ляліна, Ю. М. Котельникова, В. М. Марченко, Л. М. Галат, І. М. Лісовський, Д. В. Шершелюк, В. В. Чук, О. М. Мартинюк, В. Г. Алькема, Г. М. Тарасюк та В. В. Іщенко. Значний внесок у дослідження логістичного менеджменту, його ролі в системі управління підприємством та формування ефективних логістичних систем зробили М. О. Багорка, Т. В. Ільченко, О. В. Кравець, К. В. Мельникова, О. С. Воронко, Н. Г. Міценко, І. П. Міщук, О. В. Посилкіна

Наукова новизна: Удосконалено теоретичний підхід до впровадження міжнародних практик організації служби логістики на вітчизняних підприємствах, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на поетапній інтеграції концепцій SCM, Lean Logistics, Digital Logistics, автоматизації складських процесів, клієнтоорієнтованості та екологічної логістики в межах єдиного циклу управління. Це дало змогу забезпечити узгодженість організаційних, технологічних та інформаційних змін, підвищити ефективність логістичних процесів, рівень логістичного сервісу й адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій (м. Полтава, 4 червня, 2026 року)

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (8 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок і включає 5 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел – 60 найменувань, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, роль та завдання служби логістики на підприємстві

Сучасні умови організації діяльності підприємництва характеризується постійним удосконаленням бізнес-процесів, автоматизацію рутинних завдань. На сьогодні постає питання вивчення новітніх підходів до здійснення логістичної діяльності, як одним із пріоритетних напрямків розвитку підприємництва. Логістична діяльність характеризується не тільки організацією перевезень та налагодженням транспортних потоків, а забезпечення ефективного використання матеріальних, фінансових потоків та розвитку інформаційного забезпечення. Постає завдання вивчення сучасних інструментів розвитку логістичної діяльності провідних національних та зарубіжних підприємств та надання практичних рекомендацій на основі найкращих практик.

На сьогоднішній день важливою складовою розвитку підприємства є адаптація до глобальних викликів та загроз. Зокрема, найбільшою загрозою сьогодення є повномасштабне вторгнення, яке має негативний вплив на діяльність підприємства, у тому числі і на логістичні процеси.

Служба логістики виступає організаційною структурою діяльність якої спрямована на формування та реалізацію логістичних процесів (планування, організацію, мотивацію, координацію та інших), яка має на меті зобачення ефективного функціонування всіх логістичних процесів. Зокрема, постачання, транспортування, управління складським приміщенням та запасами і навіть управління інформаційними потоками [1, с.123; 2, с.38-39] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні функції служби логістики на підприємстві

Функція	Зміст функції	Очікуваний результат
Планування логістичних процесів	Формування планів постачання, транспортування та розподілу продукції	Безперервність логістичних операцій
Управління закупівлями та постачанням	Вибір постачальників, організація поставок ресурсів	Своєчасне забезпечення підприємства ресурсами
Управління запасами	Визначення оптимального рівня запасів та контроль їх руху	Зниження витрат на зберігання та дефіциту ресурсів
Складська логістика	Організація приймання, зберігання та відвантаження товарів	Підвищення ефективності складських операцій
Транспортна логістика	Планування та контроль перевезень	Скорочення транспортних витрат і часу доставки
Інформаційне забезпечення	Моніторинг та обробка логістичної інформації	Підвищення оперативності управлінських рішень
Координація логістичних потоків	Узгодження діяльності різних підрозділів підприємства	Підвищення ефективності функціонування підприємства
Контроль та оцінка ефективності	Аналіз показників логістичної діяльності та витрат	Оптимізація логістичної системи та підвищення її результативності

Джерело: розроблено автором за [3; 4; 5; 6]

Водночас служба логістики забезпечує інтеграцію та узгодження діяльності різних структурних підрозділів підприємства, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів і мінімізації логістичних витрат. У сучасних умовах логістичний менеджмент розглядається як елемент системи управління підприємством, який забезпечує координацію потокових процесів та формування конкурентних переваг підприємства.

Аналіз наукових підходів до трактування сутності служби логістики свідчить про відсутність єдиного усталеного визначення цього поняття (табл.1.2). Одні автори розглядають її як функціонально збалансований підрозділ, що забезпечує інтеграцію маркетингових і логістичних процесів, інші акцентують увагу на координації логістичних операцій та управлінні ланцюгами постачання, тоді як окремі дослідники визначають її через сукупність функцій, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, складуванням, управлінням запасами та збутом продукції.

Таблиця 1.2 – Трактування поняття логістичний менеджмент

Автор(и)	Визначення служби логістики (парафразовано)
Нижник, Шарко, Громова [7]	функціонально збалансований підрозділ підприємства, створений для інтеграції та узгодження маркетингової і логістичної діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування маркетингово-логістичної системи.
Завербний, Двуліт, Вуєк [8]	координаційна ланка підприємства, орієнтованою на споживача, яка забезпечує прогнозування попиту, планування продажів і логістичних операцій, управління ризиками та адаптацію ланцюгів постачання до умов невизначеності.
Лісовський, Шершелюк, Чук, Мартинюк [4]	комплекс операцій і заходів, пов'язаних із закупівлею ресурсів, управлінням запасами, виробництвом, складуванням, транспортуванням та збутом продукції.
Багорка, Ільченко, Кравець [9]	структурним підрозділом підприємства, відповідальним за розроблення та реалізацію короткострокової і довгострокової логістичної стратегії, формування логістичної системи та забезпечення її розвитку.
Кирилюк, Сокур [10]	системою стратегій і методів координації учасників логістичної системи підприємства, спрямованою на узгодження процесів постачання, виробництва та збуту для задоволення потреб споживачів.
Хархаліс [11]	інфраструктурно-інформаційна основа підприємства, що забезпечує ефективність ланцюгів постачання через управління логістичною інфраструктурою, транспортом, складами та інформаційними потоками.

Джерело: розроблено автором за [7; 8; 9; 10]

Водночас усі підходи мають спільну рису. Всі вони вважають службу логістики тим місцем, де збирається та з'єднується робота з багатьма потоками. Це потоки речей, даних і всього, що допомагає. Така робота має на меті зробити усі дії підприємства кращими та дати добрий рівень послуг для тих, хто купує товари чи користується послугами.

Отже, службу логістики треба розглядати не тільки як окремий підрозділ, а як важливу частину всієї системи управління на підприємстві. Вона допомагає зв'язати і зробити злагоджену роботу процесів постачання, виробництва, зберігання, перевезення і розподілу продукції. Логістика узгоджує багато різних дій, щоб підприємство працювало краще, а товар та послуги швидко і вчасно досягали своїх місць. Не можна забувати, як важливо, щоб всі ці процеси були пов'язані та діяли разом. З огляду на це, під службою логістики пропонується

розуміти спеціалізований структурний підрозділ або сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль руху матеріальних, інформаційних і супутніх потоків з метою мінімізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення безперервності операційної діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Такий підхід відображає сучасне розуміння логістики як комплексної управлінської концепції, що охоплює всі етапи створення цінності для споживача.

Роль служби логістики на сучасному підприємстві полягає у забезпеченні інтегрованого управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками на всіх етапах господарської діяльності. Вона виступає координаційним центром взаємодії між підрозділами постачання, виробництва, складування, транспортування, збуту та сервісного обслуговування, сприяючи узгодженню їхніх цілей і функцій [11; 12; 13]. Ефективна діяльність служби логістики забезпечує своєчасне постачання ресурсів, оптимізацію рівня запасів, скорочення логістичних витрат, прискорення руху потоків та підвищення якості обслуговування споживачів (рис 1.1).



Рис. 1.1 – Функціональна роль служби логістики в системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором за [11; 12; 13]

Отже, служба логістики виконує забезпечує ефективне функціонування підприємства шляхом координації взаємодії між основними функціональними підрозділами, управління поточковими процесами та інтеграції бізнес-процесів. Її діяльність спрямована на узгодження роботи підрозділів постачання, виробництва, складування, транспортування, збуту та сервісного обслуговування, що сприяє безперервності операційної діяльності підприємства [14]. Водночас служба логістики забезпечує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, створюючи умови для своєчасного забезпечення ресурсами, оптимізації запасів, скорочення логістичних витрат та підвищення якості обслуговування споживачів [15; 16]. Відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, розвиток транспортно-логістичної системи та мультимодальних перевезень є одним із пріоритетних напрямів державної політики. У цьому контексті служба логістики підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління матеріальними потоками, координації перевезень і підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [17].

Відповідно до визначеної сутності та ролі служби логістики на підприємстві, її діяльність спрямована на виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, які забезпечують ефективне управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками. З метою систематизації функціонального навантаження служби логістики доцільно класифікувати її завдання за основними напрямками логістичної діяльності (рис 1.2).

Завдання служби логістики охоплюють комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення ефективного управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками підприємства. Представлена класифікація відображає основні функціональні сфери роботи служби логістики, серед яких планування логістичних процесів, організація постачання, управління запасами, транспортування, складське господарство, інформаційно-аналітичне забезпечення, контроль та оптимізація логістичних операцій.

Планування	прогнозування потреб у ресурсах; планування закупівель, запасів, транспортування та складських операцій; формування логістичних стратегій і планів.
Організаційно-координаційні	координація взаємодії між підрозділами постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту; забезпечення безперервності логістичних процесів.
Постачальницькі	вибір та оцінювання постачальників; організація закупівель; забезпечення своєчасного постачання ресурсів необхідної якості та кількості.
Складські	організація приймання, зберігання, обробки та відпуску товарно-матеріальних цінностей; оптимізація складських потужностей.
Транспортні	планування маршрутів перевезень; вибір видів транспорту; організація доставки продукції та контроль транспортних витрат.
Управління запасами	визначення оптимального рівня запасів; запобігання дефіциту та надлишкам; прискорення оборотності матеріальних ресурсів.
Інформаційно-аналітичні	збір, обробка та аналіз логістичної інформації; інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень; моніторинг логістичних показників.
Контролюючі	контроль виконання логістичних операцій; оцінювання ефективності логістичної системи; виявлення та усунення відхилень у процесах.
Оптимізаційні	мінімізація логістичних витрат; підвищення продуктивності логістичних процесів; впровадження інноваційних та цифрових технологій управління.
Сервісні	забезпечення належного рівня логістичного обслуговування споживачів; своєчасне виконання замовлень; підтримка післяпродажного сервісу.

Рис. 1.2 – Основні завдання служби логістики підприємства

Джерело: розроблено автором за [15; 16]

Отже, завданням служби логістики є планування, організація, координація, контроль та оптимізація логістичних процесів. Служба логістики забезпечує у функціонування всіх елементів логістичної системи підприємства. Її ефективне впровадження дозволяє скоротити витрати, підвищити якість надання послуг споживачам та збільшити конкурентоспроможність підприємства.

Служба логістики поєднує управління, організацію та координацію, забезпечує інтеграцію окремих бізнес-процесів підприємства в єдину логістичну систему. Нами узагальнено та систематизовано характерну ознаку служби логістики, що реалізовано через призму її сутності, ролі та завдань (рис. 1.3). Це дає змогу сформулювати напрямки подальшого розвитку логістичних процесів підприємства.



Рис. 1.3 – Концептуальна характеристика служби логістики підприємства: сутність, роль та завдання

Джерело: Узагальнено автором

Вищезазначене дає підставу стверджувати, що служба логістики є важливою ланкою системи управління підприємством, що забезпечує організацію, планування, контроль діяльності підприємства. У наукових дослідженнях зазначається, що служба логістики не є окремим підрозділом, а виступає сукупною координацію всіх підрозділів. Служба логістики забезпечує узгодженість організаційної структури підприємства і має на меті оптимізацію всіх логістичних процесів задля забезпечення його подальшого розвитку.

Роль служби логістики полягає в координації логістичних процесів, удосконаленні інформаційних потоків, формує конкурентоспроможність

приємності, забезпечує безперервність операційної діяльності. Ефективно організована служба логістики виступає одним із чинників забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

1.2 Організаційні аспекти побудови та функціонування служби логістики на підприємстві

В умовах посилення конкуренції підприємств, цифровізації бізнес-процесів, глобалізації ринків та зростання вимог до швидкості й якості обслуговування споживачів особливого значення набуває формування ефективної організаційної структури служби логістики. Основне завдання такої структури є інтегроване управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Побудова ефективної служби логістики базується на формантні системи взаємопов'язаних підрозділів, посад і функцій, спрямованих на реалізацію логістичних процесів та досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства (рис. 1.4).

Функціональна структура служби логістики підприємства сформована на основі комплексного підходу до управління інформаційними, матеріальними, фінансовими потоками. Функціональна структура включає в себе стратегічні та управлінські цілі, зовнішнє середовище, функції служби логістики, вхідні та вихідні потоки. Вітчизняні наковці зазначають, що ефективна організація служби логістики охоплює різні логістичні процеси які оптимально взаємодіють між собою [14; 19]. У наукових працях наголошується, що сучасні процеси управління базується на основі координації всіх логістичних процесів. Важливо підкреслити що на сьогоднішній день, враховуючи глобальні виклики та загрози, необхідно оптимізувати логістичні процеси на принципах гнучкості та адаптивності. Враховуючи наукові підходи до оцінки функціональної структури служби логістики її можна трактувати як цілісну систему пов'язаних між собою організаційних логістичних процесів: закупівля, транспортування, складування, інформатизація, сортування, постачання.



Рис. 1.4 – Функціональна структура служби логістики підприємства

Джерело: розроблено автором за [18; 19; 20; 21 ;22; 23; 24]

Такі процеси взаємодіють між собою через різні структурні підрозділи, які взаємопов'язані між собою організаційною роботою. Координатором структурних підрозділів якраз і виступає служба логістики підприємства. Контроль над її діяльністю здійснюється директором, менеджером з управління службою логістики, або людиною з спеціалізованою посадою.

Складовою служби логістики є здійснення постійного контролю вхідних, логістичних та вихідних потоків, що забезпечують досягнення встановлених показників ефективності (рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Взаємозв'язок вхідних, внутрішніх та вихідних потоків у логістичній системі підприємства

Джерело: розроблено автором за [25; 26; 27; 28]

Вхідними потоками є ресурси, що надходять до логістичної системи підприємства із зовнішнього середовища: матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні. Матеріальні ресурси, у свою чергу являють собою сировину, матеріали, комплектуючі вироби, тощо та є необхідними для виробництва продукції або надання послуг. Інформаційні потоки відображають дані щодо постачальників, споживачів, замовлень, умов співпраці, тощо. Фінансові потоки забезпечують управління грошовими потоками при реалізації логістичної діяльності. Сервісні потоки, у свою чергу відображають сукупність послуг у процесі логістичної діяльності. Оптимальне управління вхідними потоками дозволяє реалізовувати безперебійну діяльність підприємства та раціонально використовувати його ресурси.

Логістичні процеси та потоки відображають рух ресурсів. Основою задачею цих процесів є визначення логічності та послідовності виконання логістичної діяльності від моменту початкового до кінцевого етапу логістичного циклу. У межах цього етапу здійснюється закупівля ресурсів, транспортування товарів, складування, управління запасами, розподіл та постачання. На кожному етапі здійснюється узгодження матеріальних потоків, інформаційний супровід та посилений контроль виконання поставлених завдань. Організація логістичних процесів сприяє скороченню витрат, підвищенню швидкості руху ресурсів, покращенню рівня та якості обслуговування споживачів, удосконаленню співпраці з партнерами.

Вихідними потоками є практичні результати логістичної діяльності. Тобто те, що ми маємо у кінцевому результаті при виконанні операційних задач. До них належать готова продукція, інформація, надані послуги та фінансові та практичні результати. Наприклад, якщо ми говоримо про готову продукцію, важливо відобразити наскільки якісною вона є, який зворотній зв'язок ми отримали, чи розширили ми клієнтську базу. Тим самим, у результаті певної операційної діяльності підприємства ми отримали практичний результат.

Особливого значення в діяльності служби логістики набуває моніторинг руху матеріальних, інформаційних та супутніх потоків на всіх етапах логістичного ланцюга, що забезпечує безперервність логістичних процесів, своєчасне виявлення відхилень та мінімізацію ризиків, пов'язаних із постачанням, транспортуванням, складуванням і розподілом продукції. За сучасних умов ефективне управління логістичною діяльністю потребує використання цифрових технологій та спеціалізованих інформаційних систем, які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, підвищення прозорості логістичних операцій і оперативність прийняття управлінських рішень. До таких інструментів належать системи планування ресурсів підприємства, системи управління складом, транспортом, технології автоматизованого моніторингу та відстеження потоків, аналітичні платформи оцінювання ефективності логістичних процесів, а також системи контролю ключових показників результативності. Застосування зазначених інструментів сприяє оптимізації логістичних витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів, забезпеченню ефективної координації логістичних процесів та формуванню конкурентних переваг підприємства.

Удосконалення інформаційної системи управління логістичною діяльністю сприяє підвищенню ефективності роботи служби логістики, шляхом впровадження автоматизації процесів збору, обробки та передачі інформації. Це обумовлює можливість забезпечення оперативного доступу до актуальних даних, підвищення точності планування логістичних операцій, посилення координації взаємодії між структурними підрозділами підприємства. В результаті знижується ймовірність помилок у процесі прийняття управлінських рішень, а також підвищується рівень керованості логістичних процесів.

Основні інструменти цифрового забезпечення логістичної діяльності підприємства, їх призначення та переваги наведено в додатку А.

Вищезазначені цифрові інструменти дають змогу автоматизувати, координувати та контролювати логістичні процеси на підприємстві,

удосконалити логістичні ефективну взаємодію логістичних потоків, формує основу для подальшого розвитку логістичної діяльності на підприємстві.

Отже, доцільно виділити найбільш ефективні заходи оптимізації логістичних потоків підприємства. Відповідно до проведеного аналізу та враховуючи основні методи удосконалення логістичних, слід виділити такі заходи удосконалення логістичних потоків підприємства:

цифрова автоматизація логістичних процесів, удосконалення аналітичного механізму, впровадження сучасних інформаційних систем;

удосконалення системи моніторингу ключових показників діяльності підприємства;

оптимізацію транспортних маршрутів шляхом використання сучасних технологій та методик;

удосконалення системи управління запасами, з раціональним їх використанням;

впровадження системи контролю показників ефективності роботи персоналу за допомогою показника KPI;

підвищення рівня координації між підрозділами та співробітниками підприємства.

Ефективність діяльності служби логістики підприємства значною мірою залежить від її організаційної структури та ступенем координації логістичних процесів. Для успішної діяльності служби логістики необхідно впровадити єдину інформаційну систему для чіткої координації між структурами. Така чітка координація домовляє забезпечити логістичні процеси (постачання, складування, управління запасами, транспортування) необхідним фінансовими, інформаційними потоками в межах скоординованої системи управління.

Отже, щоб служба логістики в компанії добре працювала, треба чітко та розумно її створювати. Велике значення має те, як налагоджено всі процеси, як люди співпрацюють між собою. Також важливо, щоб усі потоки – матеріальні, інформаційні та фінансові – йшли без збоїв, без зупинок. Лише тоді підприємство зможе добре виконувати свої задачі й працювати ефективно.

Встановлено, що сучасна служба логістики повинна поєднувати функції постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподілу продукції, логістичного сервісу та інформаційного забезпечення в межах єдиної інтегрованої системи управління. Водночас важливого значення набуває використання цифрових технологій та спеціалізованих інформаційних систем, які сприяють підвищенню прозорості логістичних операцій, оперативності прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат і покращенню рівня обслуговування споживачів. Таким чином, удосконалення організаційних засад функціонування служби логістики та впровадження сучасних інструментів управління логістичними потоками створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

В залежності від обраної моделі управління, розподілу повноважень, координації дій, рівня інформаційного забезпечення залежить результативність діяльності служби логістики, безперервність логістичних процесів, оперативність реагування на ризики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Сучасні міжнародні практики організації служби логістики на підприємствах

В умовах сьогодення вивчення міжнародного досвіду організації служби логістики на підприємствах набуває важливого значення і сприяє удосконаленню логістичної діяльності підприємства. Світова практика логістичних процесів з метою узагальнення глобальних підходів та удосконалення національних практик. Світові практики свідчать, що ефективність логістичної діяльності значною мірою залежить від рівня інтеграції логістичних процесів, методів реалізації логістичних процесів. Кожне підприємство має особливі характеристики тому індивідуальні світові методики не завжди можуть бути адаптовані до національних підприємств. Однак існують узагальнені як світові

так національні практики що базуються на основі використання сучасних цифрових технологій та систем, гнучких підходів управління, використанні стратегічних підходів та застосування сучасних інформаційних технологій, гнучкості організаційних структур та здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. ризекоорієнтованої політики [36; 37]. Провідні міжнародні компанії розглядають логістику не лише як функціональний напрям діяльності, а як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності, що забезпечує конкурентоспроможність, підвищує ефективність використання ресурсів та створення додаткової цінності для споживачів, та забезпечує якість надання логістичних послуг.

Тенденціями міжнародної практики є використання концепції управління ланцюгами постачання, ощадливої логістики [38], сучасних цифрових платформ управління ресурсами, процесів автоматизації складських і транспортних процесів, а також застосування моніторингу та аналітики показників діяльності підприємства.

Це зумовлює необхідність дослідження міжнародних практик організації служби логістики з метою визначення можливостей їх адаптації та використання у діяльності вітчизняних підприємств (табл. 1.3). Міжнародні практики організації служби логістики характеризуються високим рівнем інтеграції логістичних процесів, цифровізації та орієнтації на підвищення ефективності управління потоками. Водночас їх впровадження в діяльність українських підприємств супроводжується низкою організаційних, фінансових та технологічних викликів. З огляду на це доцільним є поетапне впровадження найбільш ефективних міжнародних підходів з урахуванням специфіки функціонування вітчизняних підприємств, рівня їх ресурсного забезпечення та сучасних умов господарювання (рис. 1.6).

Таблиця 1.3 – Характеристика сучасних міжнародних практик організації служби логістики та перспективи їх застосування в Україні

Міжнародна практика	Характеристика підходу	Основні переваги	Основні виклики для впровадження в Україні
Управління ланцюгами постачання (SCM)	Інтеграція постачальників, виробників, логістичних операторів і споживачів у єдину систему управління потоками	Зниження логістичних витрат; підвищення прозорості процесів; покращення координації учасників ланцюга постачання	Недостатня інтеграція учасників ринку; обмежений обмін інформацією; нестабільність логістичних зв'язків в умовах війни
Ощадлива логістика (Lean Logistics)	Усунення втрат, оптимізація процесів та мінімізація непродуктивних операцій	Скорочення витрат; підвищення продуктивності; ефективніше використання ресурсів	Опір організаційним змінам; недостатній рівень підготовки персоналу; потреба в трансформації бізнес-процесів
Цифрова логістика (Digital Logistics)	Використання ERP, WMS, TMS, SCM-систем, Big Data, IoT та штучного інтелекту	Автоматизація процесів; оперативність управління; підвищення якості планування та контролю	Висока вартість цифрових рішень; дефіцит кваліфікованих кадрів; ризики кібербезпеки
Автоматизовані складські комплекси	Використання роботизованих систем, RFID-технологій та автоматизованого обладнання	Підвищення швидкості складських операцій; скорочення помилок; зниження операційних витрат	Значні інвестиційні витрати; необхідність модернізації складської інфраструктури
Клієнтоорієнтована логістика	Орієнтація логістичних процесів на потреби та очікування споживачів	Підвищення рівня сервісу; зміцнення лояльності клієнтів; зростання конкурентоспроможності	Необхідність постійного моніторингу потреб споживачів; додаткові витрати на сервісне обслуговування
Зелена логістика (Green Logistics)	Використання екологічно безпечних технологій та ресурсозберігаючих рішень	Зниження негативного впливу на довкілля; підвищення енергоефективності; відповідність принципам сталого розвитку	Висока вартість екологічних технологій; обмеженість фінансових ресурсів; недостатня державна підтримка

Джерело: узагальнено автором

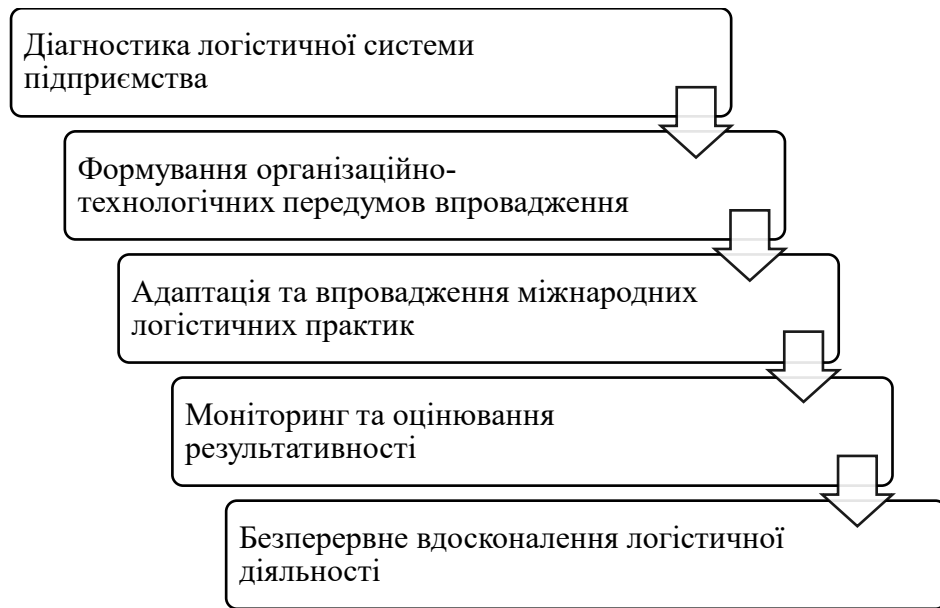


Рис. 1.6 – Етапи впровадження міжнародних практик організації служби логістики на вітчизняних підприємствах

Джерело: складено автором

Перший етап передбачає здійснення комплексної оцінки стану та реалізації логістичної діяльності на підприємстві, визначити основні виклики та загрози, ризики, сильні та слабкі сторони. У цьому контексті важливо провести SWOT- та PEST- аналізи, що довозлять виявити основні напрями що потребують удосконалення відповідно до міжнародних практик.

На другому етапі «формування організаційно-технологічних передумов впровадження» створюються передумови для впровадження підходів, що визначенні на першому етапі. Це може бути модернізація методів логістичної діяльності, модернізація логістичної інфраструктури, тренінг персоналу, тощо.

Третій етап характеризується адаптацією міжнародних практик до національних підходів, оскільки різне законодавство, різні моделі управління. Через це важливо не тільки дослідити міжнародні підходи, а й моделювати їх відповідно до національних особливостей

На четвертому етапі постає завдання моніторинг змін. Наскільки впровадженні заходи та методитики були адаптовані, рівень ефективності їх впровадження.

Завершальний етап характерний тим, що не варто зупинятися на досягнутому. Він передбачає безперервний розвиток логістичної системи враховуючи постійні динамічні зміни.

Отже, враховуючи етапи впровадження міжнародних практик організації служби логістики на вітчизняних підприємствах, доцільним є розгляд кожного методу в розрізі відповідних етапів його реалізації. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність адаптації міжнародного досвіду до національних умов господарювання, визначити необхідні організаційні та ресурсні передумови впровадження, а також оцінити очікувані результати на кожному етапі трансформації логістичної діяльності. Водночас використання поетапного підходу сприяє мінімізації ризиків впровадження, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню контролю за досягненням поставлених цілей (додаток А). Це дозволяє сформувати комплексний механізм модернізації логістичної системи підприємства, забезпечити інтеграцію сучасних технологій та управлінських підходів, а також створити передумови для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Результатом поетапного впровадження міжнародних практик виступає формування сучасної логістичної системи, що забезпечує досконале управління потоками, підвищує продуктивність логістичних процесів, забезпечує скорочення витрат, покращує показники діяльності та посилює рівень конкурентоспроможності підприємства. Принцип безперервного вдосконалення логістичної діяльності дозволяє адаптуватися логістичної системи підприємства до змін та сучасних викликів і загроз.

Звичайно, під час впровадження міжнародних практик організації служби логістики необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, а також особливості їх стратегічних підходів до управління. Саме поєднання особливостей підприємства з кращими міжнародними практиками дає можливість сформувати ефективну, гнучку та конкурентоспроможною систему управління логістичними потоками.

Звичайно, під час впровадження міжнародних практик організації служби логістики необхідно враховувати політику, стратегічні пріоритети, специфіку діяльності та організаційні особливості конкретного підприємства. Водночас адаптація сучасних логістичних підходів не повинна обмежуватися лише внутрішніми потребами підприємства, а має враховувати тенденції розвитку міжнародного бізнес-середовища, рівень цифровізації, вимоги споживачів та принципи сталого розвитку. Саме поєднання корпоративних особливостей із кращими міжнародними практиками створює передумови для формування ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної системи управління логістичною діяльністю.

Отже, дослідження передових міжнародних практик організації служби логістики свідчить про трансформацію підходів до логістичної діяльності з функціонального напрямку до індивідуального підходу. Проведений аналіз дозволив встановити, що міжнародні підходи характеризуються високим рівнем координації учасників, використанням сучасних цифрових технологій та інформаційних систем, удосконаленням підходів що базуються на клієнтоорієнтованості, сталого розвитку та зеленої логістики. Також важливо відмітити принцип безперервного удосконалення логістичних процесів

На основі передових міжнародних практик обґрунтовано доцільність їх поетапного впровадження, що передбачає у національні підприємства у декілька етапів. Ці етапи передбачають проведення діагностики логістичної системи, формування організаційно-технологічних передумов, адаптацію міжнародних практик, моніторинг результативності та безперервне вдосконалення логістичних процесів. Впровадження міжнародних практик до національних підприємств передбачає підвищення ефективності діяльності служби логістики, оптимізації використання ресурсів, покращення якості логістичного сервісу та формування конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито сутність, роль та завдання служби логістики на підприємстві. Встановлено, що служба логістики є важливою складовою системи управління підприємством, діяльність якої спрямована на планування, організацію, координацію та контроль матеріальних, інформаційних і супутніх потоків. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити службу логістики як інтегруючий елемент системи управління, що забезпечує узгодження процесів постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту продукції. Визначено, що її основна роль полягає в забезпеченні безперервності логістичних процесів, оптимізації використання ресурсів, скороченні логістичних витрат, підвищенні якості обслуговування споживачів та формуванні конкурентних переваг підприємства. Систематизовано основні завдання служби логістики, які охоплюють планування, організацію, координацію, контроль та вдосконалення логістичних процесів.

2. Охарактеризовано організаційні аспекти побудови та функціонування служби логістики на підприємстві. Обґрунтовано, що ефективність функціонування служби логістики значною мірою залежить від раціональності її організаційної структури, рівня координації логістичних процесів та інтеграції функціональних підрозділів у межах єдиної логістичної системи. Визначено, що сучасна служба логістики повинна забезпечувати управління вхідними, внутрішніми та вихідними потоками підприємства, а також використовувати сучасні цифрові технології та інформаційні системи для підтримки управлінських рішень. Встановлено, що впровадження ERP-, WMS-, TMS-систем, ВІ-аналітики, KPI-контролю та технологій моніторингу сприяє автоматизації логістичних процесів, підвищенню прозорості логістичних операцій, оптимізації витрат і покращенню ефективності управління потоками.

3. Досліджено сучасні міжнародні практики організації служби логістики на підприємствах. Встановлено, що ключовими напрямками розвитку логістичної діяльності у світовій практиці є управління ланцюгами постачання, ощадлива

логістика, цифрова трансформація, автоматизація складських процесів, клієнтоорієнтований підхід та зелена логістика. Проведений аналіз дозволив визначити основні переваги та виклики впровадження зазначених практик в умовах діяльності українських підприємств. Обґрунтовано доцільність їх поетапної адаптації через проведення діагностики логістичної системи, формування організаційно-технологічних передумов, впровадження сучасних логістичних підходів, моніторинг результативності та безперервне вдосконалення логістичних процесів. Визначено, що використання міжнародного досвіду створює передумови для підвищення ефективності функціонування служби логістики, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон»

Проведення аналізу діяльності служби логістики потребує дослідження особливостей функціонування підприємства, на якому вона здійснює свою діяльність, а також визначення об'єкта та суб'єкта управління. Об'єкт управління підприємства охоплює сукупність процесів, наявність і вміння використання ресурсів і напрямів його діяльності підприємства, тоді суб'єктом висуває система заходів управління підприємством та його структурними підрозділами (планування, організацію, координацію та контроль). З огляду на вищезазначене доцільним аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон» з метою визначення особливостей організації його діяльності та системи управління.

ТОВ «Логістик Юніон» є одним із провідних логістичних підприємств України, діяльність якого спрямована на забезпечення ефективного управління товарними потоками, складськими операціями та транспортно-логістичними процесами. Підприємство спеціалізується на наданні логістичних послуг і виконує важливу роль у забезпеченні безперервності ланцюгів постачання та своєчасного переміщення товарів. Наявність розвиненої складської інфраструктури, сучасних розподільчих центрів та впровадження інформаційних технологій управління логістичними процесами створюють передумови для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон», що дозволить охарактеризувати особливості організації його діяльності та визначити місце служби логістики в системі управління підприємством.

Підприємство входить до логістичної інфраструктури корпорації АТБ та забезпечує виконання комплексу логістичних операцій, пов'язаних із прийманням, зберіганням, комплектуванням і розподілом товарів (рис. 2.1).

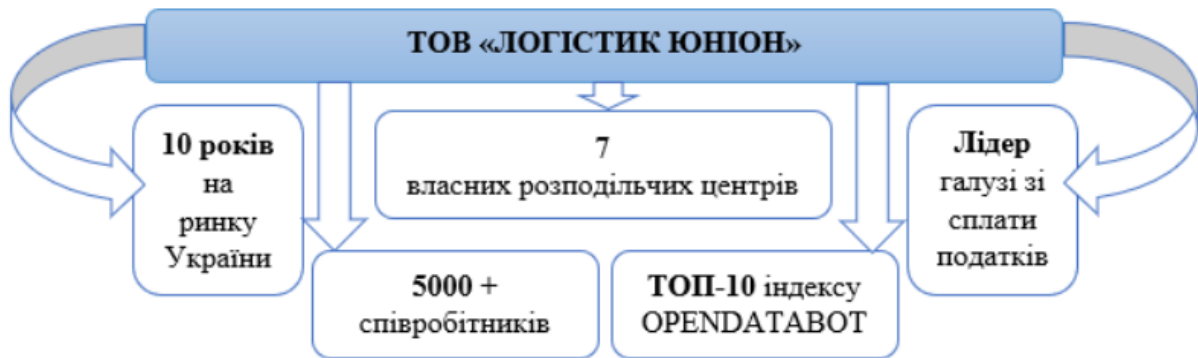


Рис. 2.1 – Основні результати та характеристики діяльності ТОВ «Логістик Юніон»

Джерело: розроблено автором за [46]

Використання сучасних розподільчих центрів, складських технологій та інформаційних систем управління логістичними процесами сприяє забезпеченню безперервності товароруку, підвищенню ефективності логістичних операцій і своєчасному постачанню продукції до торговельної мереж [46].

ТОВ «Логістик Юніон» (код ЄДРПОУ 37090215) є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері логістики та складського господарства. Підприємство зареєстроване 27 квітня 2010 року та відповідно до Класифікації видів економічної діяльності здійснює діяльність за основним КВЕД 52.10 «Складське господарство».

Крім основного виду діяльності, товариство провадить діяльність за низкою додаткових видів економічної діяльності, серед яких:

- 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»;
- 52.24 «Транспортне оброблення вантажів»;
- 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту»;

– 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» та інші [47; 48].

Такий перелік видів економічної діяльності підприємства свідчить про характер функціонування підприємства, що базується на логістичній діяльності. ТОВ «Логістик Юніон» це логістична компанія, що першочергово замається логістичним перевезенням продуктів харчування, для мережі супермаркетів АТБ.

ТОВ «Логістик Юніон» відноситься до великих підприємств логістичної галузі України, оскільки має значну кількість персоналу, та повноцінну управлінську структуру. Спираючись на дані Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, станом на 2025 рік середньооблікова кількість працівників підприємства становила 4922 особи. Кадрові ресурси забезпечують ефективне функціонування складської інфраструктури, транспортної логістики, інформаційно-логістичних систем та інших структурних підрозділів підприємства.

Організаційна структура підприємства представлена на рис 2.2.



Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Логістик Юніон»

Джерело: розроблено автором за [46]

Організаційна структура управління ТОВ «Логістик Юніон» побудована за лінійно-функціональним принципом та передбачає поєднання централізованого

управління на чолі з генеральним директором та структурного функціонального управління відповідно до структурних підродів. У середні підприємства реалізовано чіткий розподіл функцій відповідно до структурних підрозділів та забезпечує координацію дій між собою. Тому можна стверджувати, що на підприємстві ефективно діє служба логістики.

Структурні поділенні на дві великі групи: управління логістичними процесами; адміністративна діяльність підприємства. До першої групи належать складське господарство, відділ по роботі з клієнтами та сектор з розвитку нових розподільчих центрів. До другої групи входять технічна служба, сектор логістичних проєктів, служба управління персоналом, фінансово-економічна служба та служба безпеки, діяльність яких спрямована на організаційне, технічне, кадрове та фінансове забезпечення функціонування підприємства.

Відповідно до даних «звіту з управління» логістична інфраструктура ТОВ «Логістик Юніон» має мережу розподільчих центрів, розміщених у Дніпропетровській, Київській, Одеській та Хмельницькій областях, а також у містах Дніпро, Львів і Харків [48]. Географія розміщення логістичних центрів настільки велика, що дозволяє налагодити ефективні логістичні маршрути між містами та забезпечити безперервне постачання та скорочення часу доставки товарів.

За період з 2023 по 2025 рр. загальна площа розподільчих центрів підприємства зросла з 179 161 м.кв. до 196 629 м.кв., і становить приріст 17 468 м.кв, або 9,7 % (рис. 2.3). Але у 2024 р. порівнюючи з 2023 р. збільшення площі було незначним, всього на 1 294 м.кв (0,7 %). У 2025 р. спостерігається суттєве розширення логістичних центрів порівняно з 2024 роком і приріст склав 16 174 м.кв (9,0%).



Рис. 2.3 – Динаміка загальної площі розподільчих центрів ТОВ «Логістик Юніон» за 2023–2025 роки

Джерело: розроблено автором за [46]

З цього робимо висновок, що зростання загальної площі розподільчих центрів свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, посилення його логістичного потенціалу. Подальший розвиток складської інфраструктури дає можливість підвищити якість надання логістичних послуг, оптимізації процесів зберігання та розподілу продукції, а також зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг з логістики. Це створює передумови подальшого розвитку підприємства та утворення нових розподільчих центрів, що підвищить якість надання послуг та удосконалисть швидкість транспортування.

Важливо відмітити, що ефективність діяльності ТОВ «Логістик Юніон» базується на сукупності принципів, які визначають підходи до організації логістичних процесів, взаємодії із партнерами та забезпечення якості логістичного обслуговування. Основні принципи функціонування підприємства наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Принципи роботи ТОВ «Логістик Юніон»

Джерело: розроблено автором за [46]

Враховуючи вищезазначене зазначаємо, що діяльність ТОВ «Логістик Юніон» ґрунтується на сукупності узгоджених принципів, які спрямовані на забезпеченні ефективного функціонування логістичної системи підприємства. В умовах використання підприємством сучасних цифрових технологій та інформаційних систем особливої уваги потребує координація логістичних процесів, орієнтація на потреби споживачів, забезпечення збереження товарів, розвиток партнерських відносин із постачальниками та високий рівень професійної підготовки персоналу. Реалізуючи зазначенні принципи дозволять зміцнити конкурентоспроможність підприємства, розширити його можливості та забезпечити стабільну та безперервну роботу логістичних процесів.

Проведений аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон» дозволив встановити, що підприємство має розвинену логістичну інфраструктуру, значний кадровий потенціал та ефективну систему управління. Також виявлено що підприємство має стратегічну ціль постійного удосконалення та розширення своєї логістичної діяльності. Лінійно-функціональна організаційна структура та сформовані принципи діяльності створюють необхідні передумови для ефективного управління.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Логістик Юніон»

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства дає можливість визначити тенденції його удосконалення, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також оцінити перспективи подальшого розвитку. У зв'язку з цим, у межах дослідження, доцільно здійснити фінансово-економічний аналіз основних показників результатів діяльності ТОВ «Логістик Юніон» на основі фінансової звітності підприємства (додаток Б).

Середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Логістик Юніон» у 2024 році зросла на 12,61 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про нарощення ресурсного потенціалу підприємства. У 2025 році спостерігалось незначне скорочення показника на 0,78 %. Аналогічна тенденція характерна і для середньої вартості власного капіталу, яка у 2024 році збільшилася на 12,18 %, а у 2025 році зменшилася на 5,14 %, що пов'язано зі зниженням величини власного капіталу внаслідок розподілу прибутку між власниками. Загалом динаміка показників свідчить про високий рівень капіталізації підприємства та збереження його фінансової стійкості (рис. 2.5).



Рис. 2.5 – Динаміка зміни середньорічної вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Логістик Юніон» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором за [46]

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) ТОВ «Логістик Юніон» зріс на 1 901 198 тис. грн, або на 29,18 %, порівняно з 2023 роком. Аналогічна тенденція спостерігається щодо обсягу реалізованих послуг, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання попиту на логістичні послуги. Операційні витрати за аналізований період збільшилися на 913 562 тис. грн, або на 29,29 %, що обумовлено зростанням обсягів господарської діяльності та необхідністю забезпечення

функціонування логістичної інфраструктури. Загалом динаміка доходів та витрат свідчить про активний розвиток підприємства та нарощення його операційної діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) збільшився з 6 515 421 тис. грн у 2023 р. до 10 333 174 тис. грн у 2025 р., що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання попиту на його логістичні послуги. Відповідно зростав і обсяг реалізованих послуг. Операційні витрати за досліджуваний період також мали тенденцію до збільшення, що обумовлено розширенням господарської діяльності, розвитком логістичної інфраструктури та зростанням витрат на забезпечення операційних процесів. Незважаючи на це, темпи зростання доходів перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства та сприяло зростанню прибутковості його діяльності.

Валовий прибуток зріс з 4 429 546 тис. грн у 2023 р. до 7 486 681 тис. грн у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Прибуток від операційної діяльності за досліджуваний період збільшився майже вдвічі та досяг 5 287 738 тис. грн у 2025 р., що є результатом випереджаючого зростання доходів порівняно з витратами. Аналогічна тенденція спостерігається щодо прибутку до оподаткування та чистого прибутку, які у 2025 р. становили відповідно 5 187 743 тис. грн та 4 253 531 тис. грн. Отримані результати свідчать про високий рівень фінансової результативності діяльності підприємства, зміцнення його фінансового стану та зростання ефективності управління логістичними процесами (рис 2.6).

Продуктивність праці зросла з 1 342,3 до 2 099,8 тис. грн на одного працівника, що свідчить про випереджаючі темпи зростання доходу порівняно з чисельністю персоналу. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів збільшився з 1,10 до 1,36 оборотів, у результаті чого середній період їх обороту скоротився з 328 до 265 днів. Коефіцієнт обіговості активів зріс з 0,87 до 1,24, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства. Водночас операційні витрати на 1 грн реалізованих послуг зменшилися з 0,601 до 0,497

грн, що є позитивною тенденцією та підтверджує зростання результативності господарської діяльності підприємства.

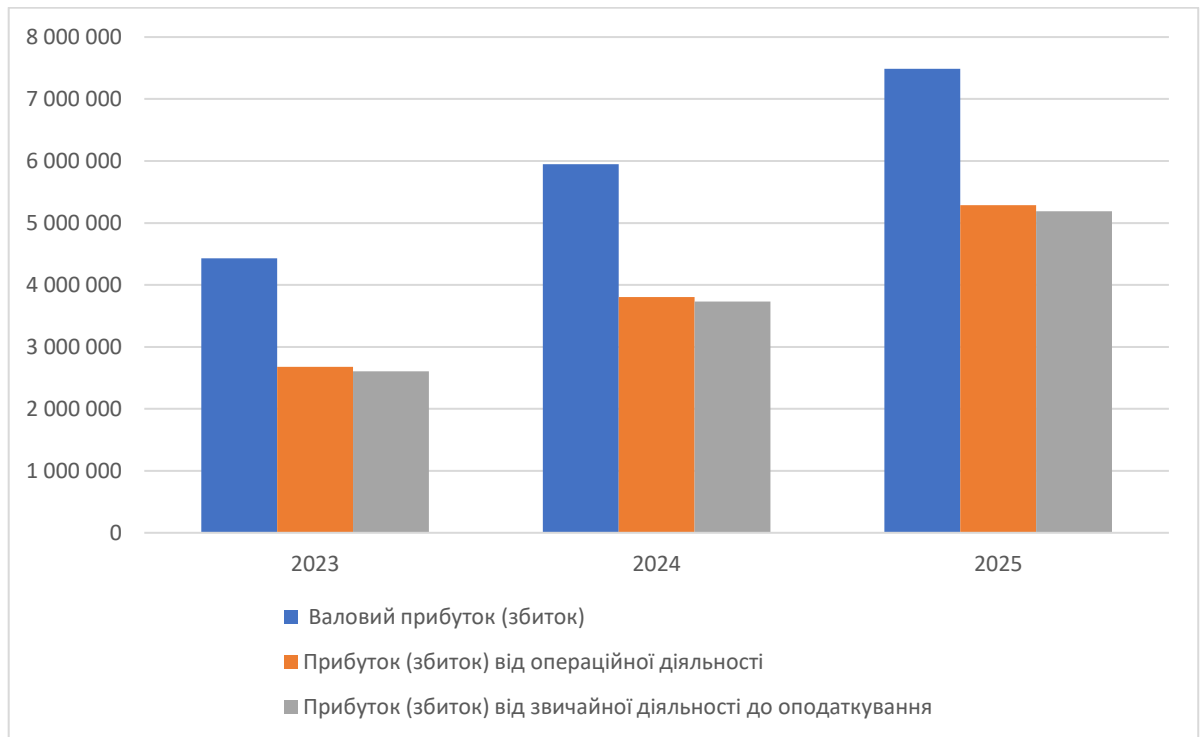


Рис. 2.6 – Динаміка зміни фінансових результатів діяльності ТОВ «Логістик Юніон» за 2023-2025 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за [46]

За показниками рентабельності у 2023–2025 рр. спостерігається стійка позитивна динаміка, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та зростання його прибутковості. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу зросла з 28,51 % у 2023 р. до 36,31 % у 2024 р. та 50,86 % у 2025 р., що свідчить про підвищення віддачі від усіх залучених ресурсів підприємства. Рентабельність власного капіталу також демонструє позитивну тенденцію: її значення збільшилося з 33,71 % у 2023 р. до 43,09 % у 2024 р. та досягло 63,15 % у 2025 р., що характеризує зростання ефективності використання власних фінансових ресурсів і підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Водночас рентабельність продукції зросла з 32,75 % у 2023 р. до 36,36 % у

2024 р. та 41,16 % у 2025 р., що свідчить про підвищення прибутковості основної діяльності та більш раціональне управління витратами. Загалом результати аналізу засвідчують зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення ефективності його господарської діяльності та формування передумов для подальшого стійкого розвитку (рис. 2.7).

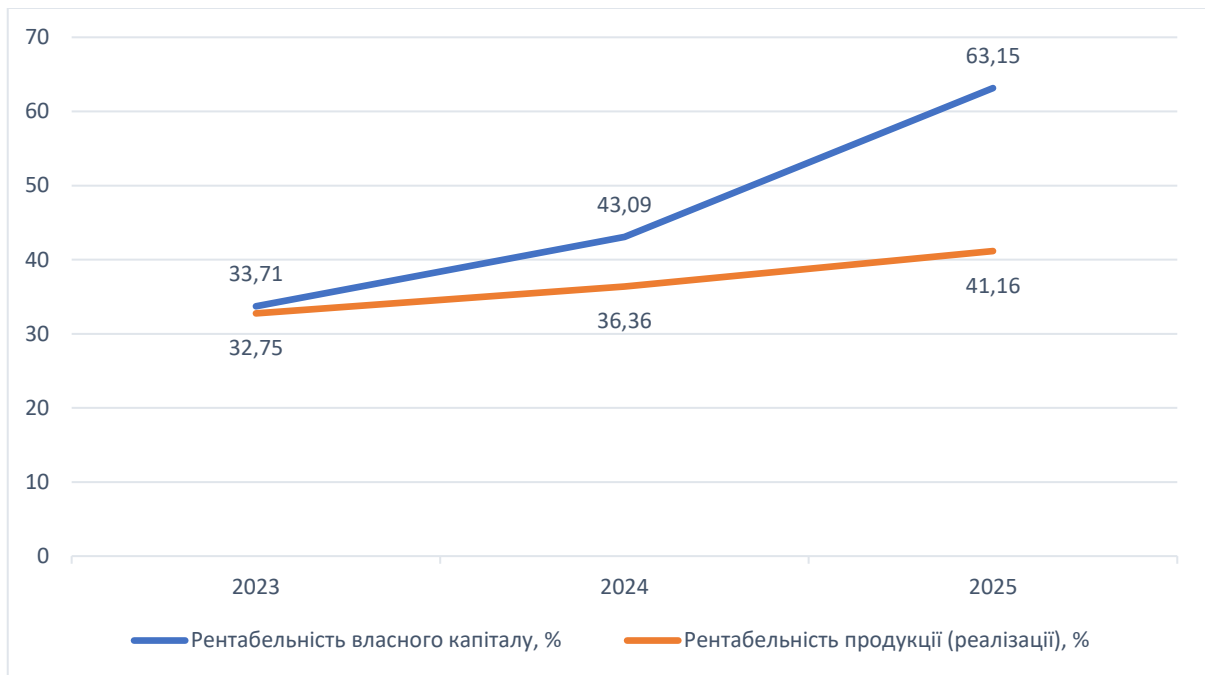


Рис. 2.7 – Динаміка показників рентабельності на ТОВ «Логістик Юніон» за 2023-2025 рр., %

Джерело: розроблено автором за [46]

Результати фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства свідчать про стійкий його розвиток та зростання потенціалу ТОВ «Логістик Юніон» протягом 2023–2025 рр. Позитивні тенденції проявляються у зростанні обсягів реалізації послуг на 58,6 %, збільшенні чистого доходу на 3 817 753 тис. грн, розширенні вартості основних засобів майже у 1,9 раза та нарощенні сукупного капіталу підприємства. Проте незважаючи на певне скорочення середньої вартості власного капіталу у 2025 році, підприємство зберігає високий рівень фінансової стійкості та достатній запас власних фінансових ресурсів.

Варто відмітити випереджаюче зростання фінансових результатів

порівняно з витратами. Чистий прибуток підприємства збільшився майже вдвічі та досяг 4 253 531 тис. грн у 2025 році, тоді як операційні витрати зросли менш інтенсивними темпами. Це свідчить про раціональне використання ресурсів та здатність підприємства забезпечувати зростання прибутковості навіть в умовах збільшення масштабів діяльності.

Позитивною є також динаміка показників ділової активності. Зростання продуктивності праці на 56,4 % підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Одночасно спостерігається прискорення оборотності оборотних засобів, унаслідок чого тривалість одного обороту скоротилася більш ніж на 63 дні. Підвищення коефіцієнта обіговості активів з 0,87 до 1,24 оборотів свідчить про покращення використання майнового потенціалу підприємства та здатність генерувати більший обсяг доходу на одиницю вкладених ресурсів.

Особливо вагомим є зростання показників рентабельності. Рентабельність сукупного капіталу підвищилася з 28,51 % до 50,86 %, рентабельність власного капіталу – з 33,71 % до 63,15 %, а рентабельність продукції – з 32,75 % до 41,16 %. Така динаміка свідчить про високу ефективність використання як залученого, так і власного капіталу, а також про зростання прибутковості основної діяльності підприємства.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Логістик Юніон» дозволяє стверджувати, що підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості, беззбитковістю та діловою активністю. Підприємство ефективно використовує наявні ресурси та демонструє стабільне зростання фінансово-економічних показників. В цілому це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, розширення логістичної інфраструктури та підвищення ефективності функціонування служби логістики.

2.3 Оцінювання ефективності організації служби логістики та логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон»

ТОВ «Логістик Юніон» є одним із найбільших логістичних компаній України. Ефективність діяльності компанії залежить від рівня організації служби логістики. Служба логістики на підприємстві забезпечує координацію матеріальних, інформаційних потоків, а також регулювання логістичних послуг. З урахуванням масштабів підприємства та його діяльності варто підмітити, що велика мережа розподільчих центрів дає можливість забезпечувати оптимальні логістичні маршрути та безперервної діяльності.

Служба логістики ТОВ «Логістик Юніон» представлена декілька структурних підрозділів, що поділені на два блоки. Перший блок забезпечує логістичні процеси, а другий виконує адміністративні функції. Основу служби логістики становлять транспортування товарів (у тому числі продуктів харчування), управління запасами та складським переміщенням, розподіл товарів.

На підприємстві ТОВ «Логістик Юніон» використовує і сучасні підходи цифровізації та автоматизації логістичних процесів. Зокрема, підприємство здійснює управління складськими операціями за допомогою системи WMS, що передбачає автоматизацію процесів приймання товарів, процесів зберігання, складування та відвантаження. За допомогою даної системи підвищується точність опрацювання операцій та ефективність прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливає на практичні результати діяльності підприємства [50; 51; 52].

Підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон» реалізується з використанням сучасної інформаційної системи. Впровадження автоматизованої системи на підприємстві забезпечує підвищення контролю за рухом товарних потоків та оптимізацію використання ресурсів. Основні переваги використання WMS-системи в діяльності підприємства наведено на рис. 2.8.

Переваги використан ня WMS- системи	Автоматизація складських процесів
	Підвищення точності обліку товарів
	Скорочення витрат на складську обробку
	Посилення контролю за логістичними
	Мінімізація впливу людського фактору
	Прискорення обробки замовлень
	Забезпечення безперервності роботи складів
	Підвищення ефективності управління запасами
	Оперативне отримання аналітичної інформації
	Підвищення якості логістичного сервісу.

Рис. 2.8 – Переваги використання WMS-системи в логістичній діяльності

Джерело: розроблено автором за [49; 50; 51]

Перевагою функціонування WMS-системи забезпечує безперервність роботи логістичної інфраструктури підприємства. Для цього ТОВ «Логістик Юніон» реалізує комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на підтримання стабільної роботи інформаційних систем та недопущення збоїв, аварійних відключень світла. У цьому контексті зелена енергетика набуває важливого значення та забезпечує безперервність логістичних процесів та підвищує автономію діяльності підприємства. Реалізація зазначених підходів сприяє не лише підвищенню ефективності функціонування логістичної системи підприємства, але реалізації загальнонаціональної екологічної стратегії.

У 2025 році ТОВ «Логістик Юніон» реалізується заходи, що спрямованні на удосконалення складської інфраструктури. У межах реалізації стратегічних напрямів розвитку впроваджено сучасне логістичне обладнання та сучасні інформаційні технології. У результаті впровадження сучасних підходів до управління складською діяльністю у 2025 році забезпечило зростання обсягів доходів підприємства, що свідчить про позитивний вплив реалізованих заходів на діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Окрім зеленої логістики у діяльності ТОВ «Логістик Юніон» також реалізується соціально відповідальна політика управління, які є важливою складовою сучасних підходів до організації логістичної діяльності.

Підприємство приділяє значну увагу кадрового розвитку, створенню належних умов праці, але важливою складовою є забезпечення безпеки персоналу.

Досліджуючи сучасні міжнародні практики організації логістичної діяльності, розглянуті у підрозділі 1.3, а також результати функціонування ТОВ «Логістик Юніон», доцільно відзначити, що підприємство активно впроваджує окремі елементи провідних логістичних концепцій, які набули поширення у світовій практиці. Проведений аналіз організаційної структури, логістичної інфраструктури, цифрових технологій управління складськими процесами, напрямів модернізації складського господарства та екологічних аспектів діяльності дозволяє встановити наявність у діяльності підприємства ознак управління ланцюгами постачання, ощадливої, цифрової, клієнтоорієнтованої та зеленої логістики, а також використання автоматизованих складських комплексів. Узагальнення основних міжнародних логістичних практик, що застосовуються у діяльності ТОВ «Логістик Юніон», наведено в додатку В.

З метою комплексного оцінювання ефективності організації служби логістики та логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон» доцільним є проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства (табл. 2.1).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Логістик Юніон» має значні конкурентні переваги, пов'язані з розвиненою логістичною інфраструктурою, високим рівнем автоматизації процесів, використанням сучасних цифрових технологій та стабільними фінансовими результатами. Водночас подальший розвиток підприємства потребує врахування зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнними викликами, зростанням логістичних витрат і посиленням конкуренції. Використання наявних можливостей у сфері цифровізації, модернізації складської інфраструктури та розвитку клієнтоорієнтованих логістичних послуг сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню ефективності діяльності його служби логістики.

Таким чином, результати дослідження полягають у тому, що ТОВ «Логістик Юніон» має добре організовані та достатньо розвинені логістичні

процеси та управління ланцюгом поставок, щоб відповідати вимогам сучасного логістичного менеджменту. Компанія активно впроваджує цифрові технології в

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Логістик Юніон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- провідні позиції на ринку складської логістики України; - наявність розгалуженої мережі розподільчих центрів у різних регіонах України; - використання сучасних систем управління складом WMS та цифрових технологій управління логістичними процесами; - високий рівень автоматизації складських операцій; - значний кадровий потенціал та наявність спеціалізованих структурних підрозділів; - стійкі фінансові результати та високі показники прибутковості.	- висока капіталомісткість логістичної інфраструктури та складських комплексів; - значна залежність від енергозабезпечення та безперебійного функціонування ІТ-систем; - значні витрати на утримання складської інфраструктури та технічного обладнання; - висока залежність від кадрового забезпечення складських і транспортних процесів; - концентрація значної частини діяльності на обслуговуванні торговельної мережі АТБ. - необхідність постійних інвестицій у модернізацію логістичної інфраструктури.
Можливості	Загрози
.- подальша цифровізація логістичних процесів та впровадження сучасних технологій автоматизації; - розширення складських потужностей та розвиток нових розподільчих центрів; - впровадження інноваційних рішень у сфері управління запасами та складськими операціями; - розвиток екологічно орієнтованої та енергоефективної логістики. - диверсифікація клієнтської бази та розширення спектра логістичних послуг. - зростання попиту на професійні логістичні послуги та складське обслуговування.	- воєнні ризики та загрози пошкодження логістичної інфраструктури; - нестабільність економічного середовища та інфляційні процеси; - зростання вартості енергоресурсів і логістичних витрат; - посилення конкуренції на ринку логістичних послуг; - дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці; - порушення ланцюгів постачання внаслідок зовнішніх факторів.

Джерело: розроблено автором за [46]

управління складами, модернізує логістичну інфраструктуру, застосовує управління ланцюгом поставок, економну, клієнтоорієнтовану та зелену логістику, щоб сприяти ефективному використанню ресурсів та забезпечувати високий рівень логістичного обслуговування. Проведений SWOT-аналіз показав, що ключовими сильними сторонами бізнесу є розгалужена мережа дистрибуції, високий рівень автоматизації логістичних процесів, використання системи WMS,

велика кількість персоналу та добре сформоване фінансове становище. Водночас було також визначено кілька факторів, які можуть обмежувати подальше зростання компанії, такі як високі капітальні витрати на логістичну інфраструктуру, енергозалежність та якість постійного оновлення технічної бази. Водночас, існуючий потенціал для подальшого розвитку, такого як подальша цифровізація логістичних процесів, розширення складських потужностей, впровадження нових технологій або розвиток екологічно орієнтованої логістики, дає підстави припускати, що діяльність логістичної служби може бути додатково вдосконалена для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон», у результаті якого встановлено, що підприємство є одним із провідних логістичних операторів України та здійснює комплексне логістичне обслуговування, пов'язане зі складською діяльністю, транспортуванням і розподілом товарних потоків. Визначено особливості організаційної структури підприємства, логістичної інфраструктури, принципів діяльності та системи управління. Встановлено, що підприємство має розгалужену мережу розподільчих центрів, значний кадровий потенціал та сучасну матеріально-технічну базу, що створює належні умови для ефективного функціонування логістичних процесів.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Логістик Юніон», який засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2023–2025 рр. Встановлено зростання обсягів реалізації послуг, чистого доходу, вартості основних засобів та фінансових результатів діяльності. Чистий прибуток підприємства збільшився майже вдвічі, а показники рентабельності сукупного капіталу, власного капіталу та продукції мали стійку тенденцію до зростання. Також виявлено підвищення продуктивності праці,

прискорення оборотності оборотних засобів та зростання ефективності використання активів, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості підприємства.

3. Оцінено ефективність організації служби логістики та логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон». Встановлено, що підприємство активно впроваджує сучасні міжнародні практики логістичної діяльності, зокрема управління ланцюгами постачання, цифрову, ощадливу, клієнтоорієнтовану та зелену логістику. Визначено, що важливу роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів відіграють використання WMS-системи, модернізація складської інфраструктури, автоматизація складських операцій та розвиток інформаційних технологій. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити значні конкурентні переваги підприємства, пов'язані з розвинутою логістичною інфраструктурою, високим рівнем автоматизації та стабільними фінансовими результатами, а також окреслити потенційні ризики й перспективні напрями подальшого вдосконалення логістичної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ В ТОВ «ЛОГІСТИК ЮНІОН»

3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення організації служби логістики у ТОВ «Логістик Юніон»

Організація служби логістики відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності ТОВ «Логістик Юніон», оскільки від якісного її функціонування залежить узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Особливо важливими є своєчасність виконання логістичних операцій та якість обслуговування клієнтів, які хочуть отримати свій товар чи замолену продукцію точно в строк. Результати проведеного у другому розділі аналізу засвідчили, що наявна позитивна динаміка розвитку ТОВ «Логістик Юніон», але посилення конкуренції, зростання вимог до оперативності логістичних операцій, їх подальшої цифровізації зумовлюють необхідність розробки рекомендацій з вдосконалення організації служби логістики. Відповідно, актуальним є обґрунтування напрямів її розвитку, які мають бути спрямовані на підвищення ефективності управління логістичними процесами, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стійких конкурентних переваг ТОВ «Логістик Юніон».

У ході дослідження виявлено, що важливим напрямом розвитку служби логістики є цифровізація логістичних процесів. Вона передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію обробки даних, використання цифрових технологій для прийняття ефективних управлінських рішень [53; 54; 55]. Застосування таких інтегрованих систем управління ресурсами підприємства, складськими та транспортними операціями сприятиме забезпеченню прозорості логістичних процесів на ТОВ «Логістик Юніон», оперативності обміну інформацією.

Так, наприклад, застосування системи планування ресурсів підприємства (ERP) сприятиме комплексному управлінню ресурсами та інтеграції бізнес-процесів. Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) забезпечить підвищення ефективності комунікації з клієнтами та розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Удосконалення системи управління складом (WMS) дозволить автоматизувати складські операції, контролювати рух товарів, раціонально використовувати складські потужності. А цифровізація системи управління транспортом (TMS) забезпечить покращення планування перевезень (додаток Г).

Не менш важливим аспектом удосконалення організації служби логістики ТОВ «Логістик Юніон» є врахування сучасних міжнародних практик управління логістичною діяльністю та їх адаптація до особливостей функціонування підприємства. Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить, що найбільш перспективними напрямками розвитку є впровадження концепції управління ланцюгами постачання, принципів ощадливої та цифрової логістики, автоматизація складських процесів, розвиток клієнтоорієнтованого підходу та використання екологічно безпечних технологій. Адаптація зазначених підходів до умов діяльності ТОВ «Логістик Юніон» сприятиме підвищенню ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, оптимізації логістичних витрат, покращенню якості логістичного сервісу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

На основі аналізу сучасних міжнародних практик організації логістичної діяльності та результатів дослідження особливостей функціонування ТОВ «Логістик Юніон» доцільно здійснити порівняльну характеристику рівня впровадження провідних логістичних підходів на підприємстві (табл. 3.1).

Після проведеного аналізу особливостей діяльності ТОВ «Логістик Юніон», а також сучасних тенденцій цифровізації та організації логістичної діяльності пропонується наступні напрями вдосконалення організації служби логістики:

інтегрувати сучасні цифрові технології та автоматизовані інструменти підтримки управлінських рішень в інформаційно-аналітичну систему;

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз міжнародних практик логістики та напрямів їх адаптації у ТОВ «Логістик Юніон»

Міжнародна практика	Реалізація у ТОВ «Логістик Юніон»	Рівень впровадження	Напрями подальшого вдосконалення
Управління ланцюгами постачання	Компанія координує процеси зберігання, обробки та руху товарів, співпрацює з постачальниками та клієнтами, забезпечує функціонування 10 розподільчих центрів	Середній	Поглиблення інтеграції з постачальниками та клієнтами, впровадження цифрової платформи SCM
Ощадлива логістика	Здійснюється модернізація складської техніки, впроваджуються нові підходи до обробки та зберігання товарів, оптимізується використання складських площ	Середній	Впровадження Lean-інструментів, стандартизація процесів, скорочення непродуктивних операцій
Цифрова логістика	Використовується WMS-система, проведено реструктуризацію IT-системи, забезпечено автономність та безперервність роботи інформаційної інфраструктури	Високий	Створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, впровадження ERP, BI-аналітики та KPI-моніторингу
Автоматизовані складські комплекси	Розподільчі центри оснащені сучасним складським обладнанням, проводиться оновлення техніки та оптимізація складських процесів	Високий	Впровадження RFID-технологій, автоматизованих систем ідентифікації та роботизованих рішень
Клієнтоорієнтована логістика	Діяльність підприємства орієнтована на задоволення вимог замовників щодо якості та своєчасності надання послуг	Високий	Розвиток CRM-систем, цифрових сервісів взаємодії з клієнтами, системи оцінювання задоволеності споживачів
Зелена логістика	Компанія приділяє увагу раціональному використанню енергетичних ресурсів та підвищенню енергоефективності логістичної інфраструктури	Початковий	Розширення використання енергоефективних технологій, впровадження екологічних стандартів та ресурсозберігаючих рішень

Джерело: розроблено автором за [59; 60]

впровадити комплексну систему цифрового управління логістичними процесами на основі інтеграції ERP-, WMS-, CRM- та TMS-систем. Це дозволить

підвищити оперативність оброблення інформації та координації поточкових процесів;

посилити взаємодію з постачальниками, клієнтами та іншими стекголдерами, а також впровадити сучасні підходи до управління потоками;

автоматизувати складські процеси, модернізувати складську інфраструктуру та впровадити інноваційні технології ідентифікації та обліку товарів;

впровадити принципи ощадливої логістики. Вони мають бути спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, скорочення непродуктивних операцій та підвищення ефективності використання ресурсів;

запровадити клієнтоорієнтований підхід до організації логістичної діяльності. Він має передбачати підвищення якості логістичного сервісу та впровадження сучасних інструментів взаємодії зі споживачами;

використовувати у своїй діяльності більше енергоефективних та екологічно безпечних технологій, що відповідатиме сучасним принципам сталого розвитку.

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зазначити, що ТОВ «Логістик Юніон» характеризується достатньо високим рівнем організації логістичної діяльності, активно впроваджує цифрові технології та орієнтується на сучасні міжнародні підходи до управління логістичними процесами. Разом з тим, на його діяльність впливає багато факторів, зокрема динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання вимог до якості логістичного сервісу. Такий перебіг подій обумовлює необхідність подальшого вдосконалення організації служби логістики підприємства. Визначено, що пріоритетними напрямками такого вдосконалення є розвиток інформаційно-аналітичної системи, інтеграція сучасних цифрових рішень, автоматизація логістичних процесів, удосконалення управління ланцюгами постачання, впровадження принципів ощадливої та клієнтоорієнтованої логістики, а також розширення використання енергоефективних технологій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування служби логістики, зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Логістик Юніон» та

забезпеченню його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

3.2 Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон»

Одним із пріоритетних завдань забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Логістик Юніон» є підвищення ефективності логістичних процесів. Від організації й управління поточковими процесами залежать результативність його господарської діяльності, якість обслуговування клієнтів та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Так як ТОВ «Логістик Юніон» має позитивну динаміку прибутковості, здійснює реалізацію цифрових рішень і характеризується розвиненою логістичною інфраструктурою. Водночас підприємство перебуває під впливом факторів зовнішнього середовища. Сучасні тенденції розвитку логістики, які пов'язані з цифровою трансформацією, автоматизацією бізнес-процесів, поширенням інформаційно-аналітичних систем, підвищують вимоги до оперативності й гнучкості логістичних операцій. Саме тому актуальним є розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Логістик Юніон».

Нами пропонуються наступні заходи, які дозволять удосконалити управління логістичними процесами у ТОВ «Логістик Юніон» з урахуванням сучасних цифрових технологій та міжнародних практик. З такої позиції першочерговим завданням є визначення стратегічних підходів до підвищення ефективності логістичних процесів (рис 3.1.).

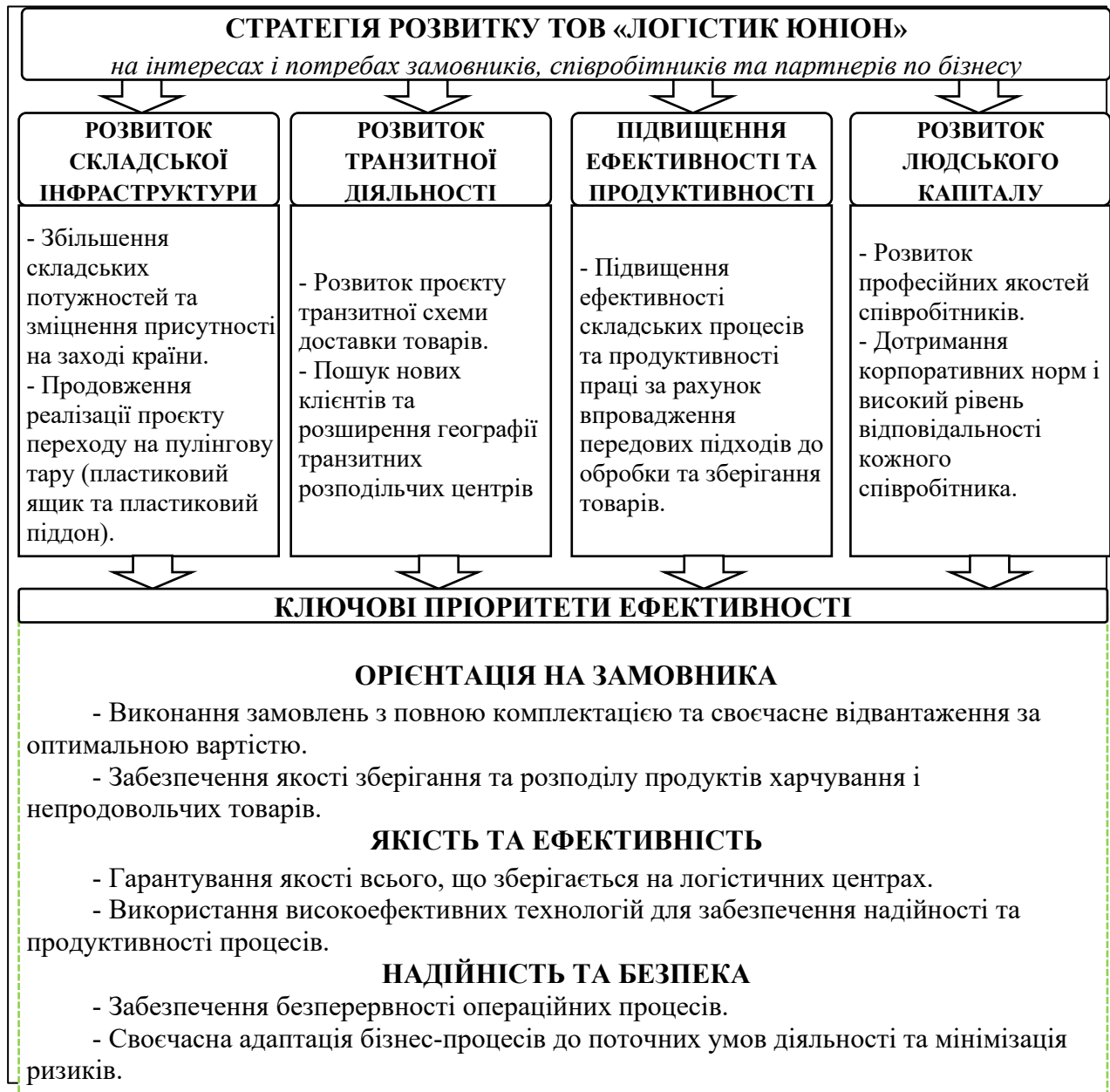


Рис. 3.1. Стратегічні підходи до підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Логістик Юніон»

Джерело: узагальнено автором

На основі вищезазначеного можна стверджувати, що перспективи вдосконалення логістичних процесів на ТОВ «Логістик Юніон» пов'язані з цифровізацією управління, розвитком інформаційно-аналітичної системи, автоматизацією складських операцій, удосконаленням управління ланцюгами постачання, впровадженню принципів ощадливої логістики та підвищенням рівня клієнтоорієнтованості. Ці стратегічні підходи виступають концептуальною основою для формування відповідних практичних рекомендацій, які спрямовані

на підвищення ефективності логістичних процесів та забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Логістик Юніон».

Підсумковим результатом реалізації запропонованих заходів є забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Логістик Юніон» на основі підвищення ефективності логістичних процесів, удосконалення системи управління та оптимізації використання ресурсів. Це сприятиме підвищенню якості логістичного обслуговування, зміцненню конкурентних переваг підприємства, зростанню його адаптивності до змін зовнішнього середовища та створенню передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Враховуючи результати аналізу діяльності ТОВ «Логістик Юніон», сучасні тенденції розвитку логістики та міжнародні практики управління логістичними процесами, доцільно сформулювати стратегію практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів підприємства, центральним елементом якої має стати удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення (рис 3.2).

Запропонована стратегія базується на поєднанні міжнародних практик цифрової, ощадливої та клієнтоорієнтованої логістики з особливостями функціонування ТОВ «Логістик Юніон». Вона орієнтована на формування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління, здатної забезпечити підвищення ефективності логістичних процесів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Центральне місце у запропонованій стратегії для ТОВ «Логістик Юніон» займає розвиток інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечує інтеграцію даних, підтримку прийняття управлінських рішень та підвищення прозорості логістичних процесів. Саме за рахунок впровадження всіх цих запропонованих практичних рекомендацій можливо удосконалити логістичну систему підприємства. Також варто зазначити, що реалізація визначених напрямів сприятиме підвищенню продуктивності логістичних операцій, оптимізації



Рис. 3.2 - Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон»

Джерело: узагальнено автором

витрат, покращенню якості логістичного сервісу, зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Логістик Юніон» та забезпеченню його сталого розвитку.

Отже, слід зазначити, що підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Логістик Юніон» може бути забезпечене на основі комплексного поєднання сучасних міжнародних практик управління логістикою, цифрових технологій та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення. Запропоновані практичні рекомендації передбачають розвиток інформаційно-аналітичної системи, інтеграцію сучасних цифрових рішень, автоматизацію складських процесів, удосконалення управління ланцюгами постачання, впровадження принципів ощадливої та клієнтоорієнтованої логістики. Реалізація цих заходів на ТОВ «Логістик Юніон» сприятиме підвищенню продуктивності логістичних операцій, оптимізації витрат, покращенню якості логістичного сервісу, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в мінливому зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано напрями вдосконалення організації служби логістики у ТОВ «Логістик Юніон» на основі результатів аналізу діяльності підприємства, сучасних тенденцій цифровізації та міжнародних практик управління логістичними процесами. Визначено, що перспективними напрямками розвитку є цифровізація управління логістикою, розвиток інформаційно-аналітичної системи, автоматизація складських процесів, удосконалення управління ланцюгами постачання, впровадження принципів ощадливої та клієнтоорієнтованої логістики, а також розширення використання енергоефективних технологій. Зазначені напрями створюють передумови для підвищення ефективності функціонування служби логістики та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

2. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон», які ґрунтуються на поєднанні

сучасних цифрових технологій, міжнародних практик управління логістикою та удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення. Центральне місце серед запропонованих рекомендацій займає розвиток інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує збір, оброблення, аналіз та візуалізацію даних для підтримки прийняття управлінських рішень. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності логістичних процесів, оптимізації витрат, покращенню якості логістичного сервісу, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Організація служби логістики на сервісному підприємстві» дало можливість сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Розкрито сутність, роль та завдання служби логістики на підприємстві. Встановлено, що служба логістики є важливою складовою системи управління підприємством, діяльність якої спрямована на планування, організацію, координацію та контроль матеріальних, інформаційних і супутніх потоків. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити службу логістики як інтегруючий елемент системи управління, що забезпечує узгодження процесів постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту продукції. Визначено, що її основна роль полягає в забезпеченні безперервності логістичних процесів, оптимізації використання ресурсів, скороченні логістичних витрат, підвищенні якості обслуговування споживачів та формуванні конкурентних переваг підприємства. Систематизовано основні завдання служби логістики, які охоплюють планування, організацію, координацію, контроль та вдосконалення логістичних процесів.

2. Охарактеризовано організаційні аспекти побудови та функціонування служби логістики на підприємстві. Обґрунтовано, що ефективність функціонування служби логістики значною мірою залежить від раціональності її організаційної структури, рівня координації логістичних процесів та інтеграції функціональних підрозділів у межах єдиної логістичної системи. Визначено, що сучасна служба логістики повинна забезпечувати управління вхідними, внутрішніми та вихідними потоками підприємства, а також використовувати сучасні цифрові технології та інформаційні системи для підтримки управлінських рішень. Встановлено, що впровадження ERP-, WMS-, TMS-систем, ВІ-аналітики, KPI-контролю та технологій моніторингу сприяє автоматизації логістичних процесів, підвищенню прозорості логістичних операцій, оптимізації витрат і покращенню ефективності управління потоками.

3. Досліджено сучасні міжнародні практики організації служби логістики на підприємствах. Встановлено, що ключовими напрямками розвитку логістичної діяльності у світовій практиці є управління ланцюгами постачання, ощадлива логістика, цифрова трансформація, автоматизація складських процесів, клієнтоорієнтований підхід та зелена логістика. Проведений аналіз дозволив визначити основні переваги та виклики впровадження зазначених практик в умовах діяльності українських підприємств. Обґрунтовано доцільність їх поетапної адаптації через проведення діагностики логістичної системи, формування організаційно-технологічних передумов, впровадження сучасних логістичних підходів, моніторинг результативності та безперервне вдосконалення логістичних процесів. Визначено, що використання міжнародного досвіду створює передумови для підвищення ефективності функціонування служби логістики, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон», у результаті якого встановлено, що підприємство є одним із провідних логістичних операторів України та здійснює комплексне логістичне обслуговування, пов'язане зі складською діяльністю, транспортуванням і розподілом товарних потоків. Визначено особливості організаційної структури підприємства, логістичної інфраструктури, принципів діяльності та системи управління. Встановлено, що підприємство має розгалужену мережу розподільчих центрів, значний кадровий потенціал та сучасну матеріально-технічну базу, що створює належні умови для ефективного функціонування логістичних процесів.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Логістик Юніон», у результаті якого встановлено, що підприємство є одним із провідних логістичних операторів України та здійснює комплексне логістичне обслуговування, пов'язане зі складською діяльністю, транспортуванням і розподілом товарних потоків. Визначено особливості організаційної структури підприємства, логістичної інфраструктури, принципів діяльності та системи

управління. Встановлено, що підприємство має розгалужену мережу розподільчих центрів, значний кадровий потенціал та сучасну матеріально-технічну базу, що створює належні умови для ефективного функціонування логістичних процесів.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Логістик Юніон», який засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2023–2025 рр. Встановлено зростання обсягів реалізації послуг, чистого доходу, вартості основних засобів та фінансових результатів діяльності. Чистий прибуток підприємства збільшився майже вдвічі, а показники рентабельності сукупного капіталу, власного капіталу та продукції мали стійку тенденцію до зростання. Також виявлено підвищення продуктивності праці, прискорення оборотності оборотних засобів та зростання ефективності використання активів, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості підприємства.

6. Оцінено ефективність організації служби логістики та логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон». Встановлено, що підприємство активно впроваджує сучасні міжнародні практики логістичної діяльності, зокрема управління ланцюгами постачання, цифрову, ощадливу, клієнтоорієнтовану та зелену логістику. Визначено, що важливу роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів відіграють використання WMS-системи, модернізація складської інфраструктури, автоматизація складських операцій та розвиток інформаційних технологій. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити значні конкурентні переваги підприємства, пов'язані з розвинутою логістичною інфраструктурою, високим рівнем автоматизації та стабільними фінансовими результатами, а також окреслити потенційні ризики й перспективні напрями подальшого вдосконалення логістичної діяльності..

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення організації служби логістики у ТОВ «Логістик Юніон» на основі результатів аналізу діяльності підприємства, сучасних тенденцій цифровізації та міжнародних практик управління логістичними процесами. Визначено, що перспективними напрямками розвитку є

цифровізація управління логістикою, розвиток інформаційно-аналітичної системи, автоматизація складських процесів, удосконалення управління ланцюгами постачання, впровадження принципів ощадливої та клієнтоорієнтованої логістики, а також розширення використання енергоефективних технологій. Зазначені напрями створюють передумови для підвищення ефективності функціонування служби логістики та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичних процесів у ТОВ «Логістик Юніон», які ґрунтуються на поєднанні сучасних цифрових технологій, міжнародних практик управління логістикою та удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення. Центральне місце серед запропонованих рекомендацій займає розвиток інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує збір, оброблення, аналіз та візуалізацію даних для підтримки прийняття управлінських рішень. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності логістичних процесів, оптимізації витрат, покращенню якості логістичного сервісу, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Д., Андросова О. Сучасна концепція логістики в управлінні логістичними процесами на промислових підприємствах. *Grail of Science*. 2023. № 30. С. 74–75. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.009>.
2. Марченко В.М. Логістика: Підручник. 2-ге вид., доповн. Київ: НУХТ, 2022. 334 с.
3. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-40
4. Лісовський І. М., Шершелюк Д. В., Чук В. В., Мартинюк О. М. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135–139. DOI: 10.31891/dsim-2023-4(22).
5. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 108–113. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.16.14
6. Драмарецька К. П., Зоргач А. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №. 1. С. 248–253. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-1-36
7. Нижник В., Шарко В., Громова О. Формування маркетингово-логістичної служби промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 298, № 5(1). С. 12–17. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-2
8. Завербний А. С., Двудіт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-54
9. Мащак Н. М. Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. *Академічні візії*. 2024. № 34. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13341778>

10. Хархаліс І. М. Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 102–110. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-43-13.

11. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 29–36. DOI: 10.36477/2522-1205-2022-68-04.

12. Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 317–322. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-11-317-322

13. Клименко М. Ф. Формування ефективної логістичної системи підприємства : кваліфікаційна робота магістра. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2024. 104 с.

14. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3(67). С. 136–146. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-73-86

15. Тарасюк Г. М., Іщенко В. В. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–38. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.32

16. Посилкіна О. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. та ін. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства : монографія. Харків : НФаУ, 2021. 772 с.

17. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : постанова Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2024 р. № 1550. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF> (дата звернення: 01.05.2026).

18. Ільченко Т. В. Формування ефективної системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-95.
19. Кирилюк І. М., Сокур А. В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-54.
20. Сисоєв К. М., Сисоєв В. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»*. 2024. № 1. С. 87–98. DOI: 10.33271/ebdut/85.087
21. Шитікова Л. В., Ахінько А.Р. Моделювання логістичної діяльності підприємства як інструмент підвищення ефективності управління. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 38–41.
22. Хацер М. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 1(27). С. 148–158. DOI: 10.26661/2522-1566/2024-1/27-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-7>
23. Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. Удосконалення логістичної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 289–299. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-286-289-299
24. Гриценко С. І., Смерічевська С. В., Савченко Л. В. Проектування логістичних систем : навч. посіб. Київ : Національний авіаційний університет, 2024. 256 с.
25. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22>
26. Сержук А.В. Логістичні технології управління матеріальними потоками. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_35

27. Данильчак А.І. Сучасні підходи щодо встановлення сутності поняття матеріального потоку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 3-4. С. 10-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_3-4_3
28. Ачкасова Л.М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 36-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_37_5
29. Про мультимодальні перевезення : Закон України від 17 листоп. 2021 р. № 1887-IX.База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 01.05.2026)
30. ДСТУ ISO 28000:2008. Системи управління безпекою ланцюга постачання. Вимоги (ISO 28000:2007, IDT). Київ : Держспоживстандарт України, 2009
31. Нечипоренко Т. Д., Крохмаль Р. Цифрові інструменти логістичного менеджменту в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Розвиток економіки та підприємництва*. 2026. № 58. с.341-348. DOI: 10.32782/2308-1988/2026-58-45
32. Гриценко С. І., Карпунь О. В., Колісніченко А. С. Діджиталізація бізнес-процесів логістичної компанії в умовах промисловості 4.0. *Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами постачань*. 2022. № 11. С. 46–56.
33. Валявська Н. О., Корнійко Я. Р., Міхеєв О. П. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2024, No 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>
34. Птащенко О. В., Сохацька О. М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2022. No 6(276), С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54>
35. Романич І. Інтелектуальне управління бізнес-процесами та ринкові тренди в логістиці інновацій. *Управління змінами та інновації*. 2025. No 13. С. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-3>

36. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Економічні науки*. 2022. № 68. С. 20- 27.
37. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах. К., 2023. 268 с.
38. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Формування логістичного менеджменту на принципах Lean-логістики. *Бізнес-навігатор*. 2023. №3(73). С.28-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-5>
39. Khedr A. M., S S. R. Enhancing supply chain management with deep learning and machine learning techniques: A review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10, no. 4. P. 100379. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100379>
40. Alejandro-Chable, J.D., Salais-Fierro, T.E., Saucedo-Martínez, J.A. *et al.* A New Lean Logistics Management Model for the Modern Supply Chain. *Mobile Netw Appl.* 2024. no 29, pp. 70–81 DOI: <https://doi.org/10.1007/s11036-022-02018-1>
41. Любохинець Л., Ядуха с., Танасієнко В. Система управління логістичним потенціалом підприємств в умовах трансформації ринку логістичних послуг. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 1. С. 203–212. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-25>
42. Лаврухін О. В., Куліш О. Ю. Удосконалення технології переробки контейнерів за допомогою систем RFID. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2022. № 23. С. 25-28. DOI: <https://doi.org/10.15802/tstt2022/261647>
43. Nikseresht A., Golmohammadi D., Zandieh M. Sustainable green logistics and remanufacturing: a bibliometric analysis and future research directions. *The International Journal of Logistics Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlm-03-2023-0085>
44. Kamewor F. T., Owusu Kwateng K., Mensah J. Green logistics practices: A bibliometric and systematic methodological review and future research opportunities. *Journal of Cleaner Production*. 2024. P. 143735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143735>

45. Резнік Н., Мариніна О. «Зелена» логістика в бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики в бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. №1. с. 62-66. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>
46. Підприємства Партнери. Офіційний сайт АТБ. URL: https://www.atb.ua/page/corp_partners#union
47. ТОВ «Логістик Юніон» : досьє компанії. YouControl : вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37090215/ (дата звернення: 25.05.2026).
48. ТОВ «Логістик Юніон»: відомості про юридичну особу. ЄДРПОУ. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/37090215> (дата звернення: 25.05.2026).
49. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 01.05.2026).
50. Кобилінський, О., Літвінова, В. Системи управління ланцюгами постачання в ритейлі: сучасні підходи та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-132>
51. Канцедаль А.О., Лега О.В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 45–51. DOI:10.30838/EP.199.45-51.
52. Minashkina D., Happonen A. Warehouse Management Systems for Social and Environmental Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Logistics*. 2023. Vol. 7, no. 3. P. 40. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics7030040>
53. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
54. Гайкова Т. В., Загорянський В. Г., Леонтович А. О. Впровадження цифрових технологій в управління ланцюгами постачань.

Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2023. Вип. 7 (38), ч. I. С. 222-228

55. Левків Г. Я., Франчук І. Б., Ткачук Н. Я. Цифровізація системи управління логістичними ланцюгами в діяльності торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 12. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15707830>

56. Кужда Т. І. Управлінські рішення з використанням інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг. *Галицький економічний вісник.* 2024. Том 90. № 5. С. 149–157.

57. Колосок В., Педоренко Д. Методичний підхід до типізації інформаційно-логістичної системи на засадах омніканальності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. № 344(4). с. 472-477. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-65>

58. Педоренко, Д. А. Теоретичні основи формування інформаційно-логістичної системи суб'єктів господарювання. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16750781>

59. Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability.* 2022. 69 № 2. С. 139-146.

60. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2022. Vol. 1. No. 3. Pp. 101-114

ДОДАТКИ