

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ТУЛУБИЦЬКИЙ ВІТАЛІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент
Олена БОЄНКО
«__» грудня 2025 р.

**ОЦІНКА Й ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ
РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Андрій ТАРАНИЧ, доцент
кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова

ЕК: ____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Тулубіцький В. В. Оцінка й підвищення ефективності логістичної роботи на підприємстві. Спеціальність 075 «Маркетинг». Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

В магістерській роботі досліджено теоретичні основи оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства та розроблено рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» на основі оптимізації транспортних, складських та аналітичних процесів з урахуванням сучасних цифрових підходів.

Проведено аналіз маркетингового середовища, оцінено ефективність логістичної роботи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК». Визначено перспективи стратегічного розвитку і стратегію оптимізації логістичних процесів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», наведено обґрунтування оптимізації витрат і підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Положення, що виносяться на захист.

1. Структурно-логічна схема, що узагальнює теоретичні концепції та інструменти підвищення ефективності логістичної роботи підприємства, враховує сучасні тенденції розвитку логістики як перехід від локального оптимізування окремих операцій до побудови інтегрованих, цифрово керованих і стійких систем управління поставаннями.

2. Комбінована стратегія розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» стратегія цифрової трансформації і підтримуюча стратегія організаційно-кадрового розвитку. Таке поєднання забезпечує найкращий баланс між ефективністю, стійкістю та інноваційністю.

3. Стратегічна карта, що відображає причинно-наслідкові зв'язки для побудови системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», і забезпечує узгодженість інноваційних, фінансових та клієнтських цілей.

4. Програма підвищення ефективності логістичної роботи на підприємстві у вигляді реалізації стратегії цифрової трансформації й організаційно-кадрового розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», за результатами якої чистий прибуток збільшиться на 7,7 млн грн., ROI проекту становить 30,21 %, а строк окупності близько 3,3 років.

Ключові слова: логістична діяльність підприємства, ефективність логістичних процесів, стратегія, цифрова трансформація логістики, система збалансованих показників, ланцюги поставання, SWOT-аналіз.

Табл. 32. Рис. 8. Бібліограф.: 58 найм.

Tulubitskyi V. Evaluation and improvement of logistics efficiency at the enterprise. Specialty 075 «Marketing». Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis explores the theoretical foundations of assessing the efficiency of the enterprise's logistics activities and develops recommendations for improving the logistics processes of LLC PULS LOGISTICS based on the optimization of transport, warehouse and analytical processes taking into account modern digital approaches.

An analysis of the marketing environment was conducted, the efficiency of the logistics work of LLC PULS LOGISTICS was assessed. The prospects for strategic development and the strategy for optimizing the logistics processes of LLC PULS LOGISTICS were determined, a justification for optimizing costs and increasing the efficiency of the enterprise's logistics activities was provided.

Provisions submitted for defense.

1. A structural and logical scheme that summarizes theoretical concepts and tools for increasing the efficiency of the enterprise's logistics work takes into account modern trends in the development of logistics as a transition from local optimization of individual operations to the construction of integrated, digitally controlled and sustainable supply management systems.

2. Combined development strategy of LLC PULS LOGISTICS digital transformation strategy and supporting organizational and personnel development strategy. This combination provides the best balance between efficiency, sustainability and innovation.

3. Strategic map, reflecting cause-and-effect relationships for building a balanced scorecard system of LLC PULS LOGISTICS, and ensuring consistency of innovative, financial and client goals.

4. Program to improve the efficiency of logistics work at the enterprise in the form of implementing a digital transformation strategy and organizational and personnel development of LLC PULS LOGISTICS, as a result of which net profit will increase by 7.7 million UAH., the ROI of the project is 30.21%, and the payback period is about 3.3 years.

Keywords: logistics activities of the enterprise, efficiency of logistics processes, strategy, digital transformation of logistics, balanced scorecard system, supply chains, SWOT analysis.

Tabl. 32. Fig. 8. Bibliography: 58 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ Й ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Сутність, роль та значення логістики в системі управління підприємством	10
1.2 Теоретичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності	16
1.3 Концепції та інструменти підвищення ефективності логістичної роботи підприємства	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	38
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	38
2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	48
2.3 Оцінка ефективності логістичної роботи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	68
3.1 Визначення перспектив стратегічного розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	68
3.2 Розробка стратегії оптимізації логістичних процесів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	77
3.3 Оптимізація витрат і підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	85
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність логістичної діяльності є одним із ключових чинників глобальної конкурентоспроможності, оскільки світові ланцюги постачання стають дедалі складнішими, цифровізованішими та більш залежними від швидкості реагування на зовнішні ризики. Підвищення продуктивності логістичних операцій дозволяє компаніям зменшувати витрати, стабілізувати поставки й адаптуватися до турбулентності міжнародних ринків, що робить оптимізацію логістики стратегічною необхідністю для бізнесу різних галузей.

В українських реаліях питання підвищення ефективності логістичних процесів набуває особливого значення через масштабні структурні зміни, спричинені трансформацією економіки, воєнними ризиками та перебудовою транспортної інфраструктури. Оптимізація логістики є критично важливою для забезпечення стійкості підприємств, скорочення операційних витрат і відновлення інтеграції України у світові ланцюги постачання, що безпосередньо впливає на економічну стабільність та розвиток бізнес-середовища країни.

Впровадження сучасних логістичних технологій (E-logistics, Smart Supply Chain, Just-in-Time, Kanban, Lean Production) дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, забезпечити гнучкість процесів та скоротити часові лаги між виробництвом і споживанням.

Використання сучасних інформаційних технологій: ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System) і CRM (Customer Relationship Management), Balanced Scorecard, Smart / Logistics 4.0, Business Intelligence (BI) технологій, AI/IoT, Big Data-аналітики – дозволяє інтегрувати логістичні процеси у загальну систему стратегічного контролю, роблячи управління більш точним і аналітичним. Така інтеграція сприяє формуванню концепції «розумного ланцюга постачань», що забезпечує стійкість і ефективність бізнесу.

Тенденція до інтегрованих логістичних систем управління проявляється у поєднанні принципів Lean logistics (мінімізація втрат і надлишкових запасів) та Agile logistics (гнучкість і швидка реакція на зміни середовища). Така комбінація забезпечує ефективне балансування між стабільністю процесів і швидкістю прийняття рішень.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичних процесів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» на основі оптимізації транспортних, складських та аналітичних процесів з урахуванням сучасних цифрових підходів. Відповідно з метою ми визначили необхідні **завдання** дослідження:

Визначити сутність, роль та значення логістики в системі управління підприємством

Дослідити теоретичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності

Визначити концепції та інструменти підвищення ефективності логістичної роботи підприємства

Надати організаційно-економічні характеристики ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Провести аналіз маркетингового середовища ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Оцінити ефективність логістичної роботи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Визначити перспективи стратегічного розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Розробити стратегію оптимізації логістичних процесів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Навести обґрунтування оптимізації витрат і підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства як цілісна система організації, планування, управління та контролю матеріальних, інформаційних і сервісних потоків ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК».

Предметом дослідження є методи, показники, механізми та інструменти оцінювання ефективності логістичної роботи підприємства, а також управлінські, організаційні та технологічні заходи щодо її підвищення.

Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері логістики, операційного менеджменту, транспортної економіки, управління ланцюгами постачання, цифрової трансформації логістичних процесів, стратегічного та організаційного управління. Теоретичні положення ґрунтуються на концепціях логістичного підходу до управління підприємством, методах оцінювання логістичної ефективності, моделях оптимізації логістичних потоків і системах стратегічного планування розвитку логістичних операторів.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання:

емпіричний аналіз – використано під час виявлення специфіки логістичних процесів підприємства, оцінювання поточного стану транспортних, складських та інформаційних потоків; вивчення практичних аспектів логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»;

методи системного аналізу та синтезу – застосовано для визначення структури логістичних функцій, виявлення взаємозв'язків між елементами логістичної системи, а також під час формування інтегрованої моделі підвищення ефективності логістичної роботи;

класифікація, табличний і графічний методи – використано при аналізі ринкового середовища підприємства, структуризації показників логістичної діяльності, побудові аналітичних таблиць, діаграм, логістичних карт та структурних схем;

порівняльний аналіз та метод аналогії – застосовано для оцінки логістичних показників у динаміці, порівняння показників підприємства з середньогалузевими значеннями;

економічний аналіз – використано при оцінюванні витрат на логістичні операції, визначенні економічної ефективності логістичних процесів, розрахунку економічного ефекту від запропонованих стратегічних рішень;

SWOT-, PESTEL- та TOWS-аналіз – застосовано для комплексного оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегічних можливостей розвитку логістичної діяльності;

метод побудови системи збалансованих показників – використано для розробки інтегрованої моделі управління ефективністю логістичних процесів і формування стратегічної карти підприємства.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний підхід до оцінювання логістичної діяльності підприємства та дозволило сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Практична значущість результатів кваліфікаційної роботи полягає у формуванні науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. Запропоновані рекомендації включають упровадження системи збалансованих показників, і механізми зниження операційних витрат.

Отримані результати можуть бути безпосередньо впроваджені у практичну діяльність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», забезпечують підвищення продуктивності транспортних і складських операцій, оптимізацію управлінських процесів, підсилення конкурентних переваг та формують підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Положення, що виносяться на захист.

1. Структурно-логічна схема, що узагальнює теоретичні концепції та інструменти підвищення ефективності логістичної роботи підприємства, враховує сучасні тенденції розвитку логістики як перехід від локального оптимізування окремих операцій до побудови інтегрованих, цифрово

керованих і стійких систем управління постачаннями. Основні напрями підвищення ефективності охоплюють цифровізацію, екологізацію, клієнтоцентричність, автоматизацію та аналітичну підтримку рішень.

2. Комбінована стратегія розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» стратегія цифрової трансформації (A1) + підтримуюча стратегія організаційно-кадрового розвитку (A4). Таке поєднання забезпечує найкращий баланс між ефективністю, стійкістю та інноваційністю. Для обґрунтованого вибору найкращої стратегії доцільно застосувати бальну багатокритеріальну оцінку, яка дозволяє порівняти альтернативи за низкою вагомих критеріїв.

3. Стратегічна карта, що відображає причинно-наслідкові зв'язки для побудови системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», і забезпечує узгодженість інноваційних, фінансових та клієнтських цілей; трансформацію ризиків і зовнішніх викликів у стратегічні рішення; основу для подальшого контролю та вимірювання ефективності.

4. Програма підвищення ефективності логістичної роботи на підприємстві у вигляді реалізації стратегії цифрової трансформації й організаційно-кадрового розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», за результатами якої чистий прибуток збільшиться на 7,7 млн грн., ROI проекту становить 30,21 %, а строк окупності близько 3,3 років.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 90 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ Й ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, роль та значення логістики в системі управління підприємством

Логістика посідає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечує ефективну організацію потоків матеріалів, інформації, фінансів та сервісу від постачальника до кінцевого споживача. Вона виступає основою координації між виробничими, збутовими, транспортними, складськими та управлінськими підсистемами. У сучасній економіці логістика трансформувалася з технічної функції постачання у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Зміст логістичної діяльності полягає в інтеграції окремих процесів у єдину систему управління потоками ресурсів, що забезпечує мінімізацію сукупних витрат та максимізацію рівня обслуговування клієнтів. Таким чином, логістика є не лише функціональним напрямом, але й філософією управління, яка базується на принципах системності, комплексності, гнучкості й ефективності.

Управління логістичною системою підприємства охоплює стратегічне планування, оперативне регулювання, моніторинг витрат і результатів. Вона сприяє раціональному використанню ресурсів, скороченню запасів, оптимізації маршрутів транспортування та забезпеченню безперебійного виробничо-збутового процесу. Завдяки цьому логістика виступає важливим чинником формування економічної стабільності підприємства.

У контексті глобалізації та цифровізації логістика виконує не лише операційні, а й стратегічні функції – формування стійких ланцюгів постачання, управління ризиками, розробку політики сталого розвитку. Впровадження сучасних логістичних технологій (E-logistics, Smart Supply Chain, Just-in-Time, Kanban) дозволяє підвищити швидкість прийняття

рішень, забезпечити гнучкість процесів та скоротити часові лаги між виробництвом і споживанням.

Логістика в сучасних умовах функціонування бізнесу перетворилася з інструмента оперативного управління на ключовий елемент стратегічного менеджменту підприємства. Її значення полягає у здатності забезпечити конкурентоспроможність компанії шляхом інтеграції матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків у єдину систему управління. Стратегічна логістика орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства через оптимізацію ланцюгів постачань, скорочення витрат і підвищення рівня клієнтського сервісу.

У межах стратегічного менеджменту логістика виконує функцію узгодження цілей функціональних підрозділів із корпоративною стратегією. Вона забезпечує ефективний розподіл ресурсів між виробництвом, збутом, постачанням і маркетингом, що дозволяє підприємству підвищувати гнучкість і швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Логістична стратегія визначає принципи побудови ланцюгів створення вартості, що включають вибір постачальників, структуру складів, транспортну політику, стандарти обслуговування клієнтів і рівень запасів.

З позицій стратегічного управління логістика виступає інструментом реалізації конкурентних стратегій підприємства – зниження витрат, диференціації та фокусування на споживачеві. Оптимізація логістичних процесів дозволяє зменшити собівартість продукції, скоротити час поставки й підвищити рівень задоволення клієнтів, що безпосередньо впливає на ринкову частку компанії. В умовах глобалізації та зростання конкуренції ефективна логістика стає основою стратегічної гнучкості, оскільки забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, кризових явищ чи нових технологічних викликів.

Крім економічного аспекту, стратегічна логістика має значний організаційний вплив. Вона формує нову управлінську культуру, засновану на координації, інформаційній прозорості та партнерських відносинах між

усіма учасниками ланцюга постачань. Використання сучасних інформаційних технологій – ERP, SCM, CRM, WMS, TMS – дозволяє інтегрувати логістичні процеси у загальну систему стратегічного контролю, роблячи управління більш точним і аналітичним. Така інтеграція сприяє формуванню концепції «розумного ланцюга постачань» (Smart Supply Chain), що забезпечує стійкість і ефективність бізнесу.

Логістика як система управління потоковими процесами охоплює низку функціональних сфер, які взаємодіють між собою в межах єдиного ланцюга створення вартості. До ключових функціональних сфер належать логістика постачання, виробнича логістика, логістика збуту та логістика інформаційних потоків. Кожна з них виконує окремі, але взаємодоповнювальні завдання, спрямовані на оптимізацію ресурсів і забезпечення безперервності господарського процесу.

Логістика постачання відповідає за управління потоками матеріальних ресурсів від постачальників до виробничих підрозділів підприємства. Її основними завданнями є вибір постачальників, організація закупівель, планування запасів і контроль якості поставок. Раціональна організація логістики постачання дає змогу знизити рівень складських запасів, скоротити витрати на транспортування й уникнути затримок у виробничому циклі. Вона формує основу ефективності всієї логістичної системи, адже від своєчасності та надійності поставок залежить стабільність виробництва.

Виробнича логістика охоплює управління потоками матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих усередині підприємства. Її метою є синхронізація виробничих процесів із ритмом постачання і збуту, а також мінімізація простоїв, втрат і надлишкових операцій. Ефективна виробнича логістика базується на концепціях Just-in-Time, Kanban, Lean Production, що забезпечують гнучкість і безперервність виробничого процесу. У межах стратегічного управління вона виступає засобом підвищення продуктивності праці, оптимізації ресурсів і зниження собівартості продукції.

Логістика збуту зосереджується на управлінні потоками готової продукції від підприємства до кінцевого споживача. Вона включає процеси складування, транспортування, планування каналів дистрибуції, формування системи замовлень і сервісного обслуговування клієнтів. Основним завданням цієї сфери є забезпечення своєчасного та якісного виконання замовлень, що напряду впливає на рівень задоволеності споживачів і репутацію підприємства. У сучасних умовах логістика збуту інтегрується з маркетингом і CRM-системами, що дозволяє персоналізувати обслуговування клієнтів та ефективно управляти попитом.

Інформаційна логістика виступає зв'язуючою ланкою між усіма функціональними сферами. Її роль полягає в забезпеченні точного, своєчасного та надійного обміну інформацією про рух матеріалів, запасів, замовлень і фінансових потоків. Інформаційні технології – ERP, SCM, WMS, TMS – створюють цифрову основу для управління логістичними процесами, підвищують прозорість і контрольованість ланцюга постачань. Висока якість інформаційних потоків дозволяє скоротити витрати, уникнути дублювання дій та підвищити точність прогнозів.

У сучасній економіці логістика є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства. Вона забезпечує раціональне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що безпосередньо впливає на рівень витрат, якість обслуговування клієнтів та оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Ефективна логістика дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створювати унікальні споживчі цінності, які важко відтворити конкурентам.

З позицій стратегічного менеджменту логістика виступає інструментом реалізації конкурентних стратегій – насамперед стратегії лідерства за витратами та стратегії диференціації. Завдяки оптимізації ланцюгів постачань, скороченню часу обороту запасів і підвищенню ефективності транспортно-складських операцій підприємства досягають зниження

собівартості продукції та підвищення маржі прибутку. Водночас гнучкість логістичних систем і високий рівень сервісу сприяють створенню унікальної клієнтської пропозиції – швидкості, надійності, зручності доставки – що формує нематеріальну конкурентну перевагу.

Особливе значення логістика набуває у формуванні стійких конкурентних переваг, які базуються на ефективності організаційних процесів і довгострокових відносинах із партнерами. Сучасні компанії інтегрують логістичні стратегії у загальну бізнес-модель, створюючи розвинені системи взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами й клієнтами. Використання технологій Supply Chain Management, Customer Relationship Management (CRM) та Enterprise Resource Planning (ERP) забезпечує прозорість ланцюгів постачань і дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін. Таким чином, логістика стає джерелом стійкої ефективності, яка не обмежується короткостроковими вигодами.

З погляду ринкових умов, логістика є ключовим елементом диференціації сервісу, що визначає рівень задоволення споживачів і їхню лояльність до бренду. Компанії, які здатні доставити товар швидше, дешевше й надійніше, отримують нецінову конкурентну перевагу. У сфері e-commerce, дистрибуції, харчової промисловості чи ритейлу логістика часто є критичним фактором успіху, що визначає не лише прибутковість, а й репутацію бізнесу.

На рис. 1.1 подано структурно-логічну схему, що відображає сутність, роль та значення логістики в системі управління підприємством і показує взаємозв'язок її ключових елементів

Сутність логістики проявляється через інтегровану управлінську концепцію, спрямовану на раціональну організацію потоків матеріальних ресурсів, інформації, фінансів і сервісу в межах єдиної системи. Трансформація логістики з технічної функції постачання у стратегічну управлінську філософію зумовлена потребою підприємств у підвищенні ефективності, швидкості та надійності процесів у динамічних ринкових умовах.



Рисунок 1.1 – Сутність, роль та значення логістики в системі управління підприємством

Роль логістики в системі управління підприємством охоплює стратегічні, операційні та організаційні аспекти. Стратегічно вона забезпечує формування стійких ланцюгів постачань, підтримку конкурентних стратегій і здатність підприємства адаптуватися до ринкових ризиків. На операційному рівні логістика сприяє оптимізації виробничо-збутових процесів, зменшенню запасів і скороченню витрат, тоді як організаційно вона формує культуру прозорості, координації та партнерської взаємодії, інтегруючи сучасні цифрові технології у процес управління.

Функціональна структура логістики охоплює взаємопов'язані підсистеми постачання, виробництва, збуту й обміну інформацією, що

забезпечують безперервність і ефективність руху ресурсів у межах ланцюга створення вартості. Логістика постачання визначає якість і ритмічність забезпечення виробництва, виробнича логістика оптимізує внутрішні операції, а логістика збуту гарантує результативне доведення продукції до кінцевого споживача. Інформаційна логістика, інтегруючи сучасні інформаційні системи, забезпечує синхронізацію й аналітичну підтримку всіх етапів логістичного процесу.

Значення логістики для підприємства полягає у її здатності забезпечувати економічну ефективність, стратегічну стійкість та інтеграційну узгодженість його діяльності. Оптимізуючи оборотність ресурсів і знижуючи витрати, логістика формує основу прибутковості та конкурентоспроможності. Інтеграція логістичних процесів із виробничими, маркетинговими та фінансовими функціями створює єдиний ланцюг створення вартості, що сприяє посиленню ринкових позицій. У довгостроковій перспективі логістика забезпечує кризостійкість і адаптивність підприємства, генеруючи стабільну додану цінність для всіх учасників ринкової взаємодії.

2.2. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності

Оцінка ефективності логістичної діяльності є необхідною передумовою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. Ефективність логістики відображає ступінь досягнення поставлених цілей за мінімальних витрат ресурсів, часу та зусиль.

Основою для оцінювання є система показників, які охоплюють як економічні, так і неекономічні параметри діяльності. До ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) належать:

- Логістичні витрати (частка логістичних витрат у собівартості продукції);
- Швидкість обороту запасів;

Тривалість логістичного циклу (lead time);

Рівень обслуговування клієнтів (відсоток своєчасно виконаних замовлень);

Коефіцієнт використання транспортних потужностей;

Показники точності прогнозування попиту.

Для системного аналізу логістичної ефективності використовуються кілька підходів:

Ресурсний підхід, що оцінює співвідношення між витратами і отриманим результатом (економічна віддача логістичних інвестицій).

Процесний підхід, який зосереджується на оптимізації внутрішніх потоків і часових витрат.

Системний підхід, що розглядає логістику як цілісну мережу взаємопов'язаних елементів.

Маркетинговий підхід, який акцентує увагу на задоволеності клієнтів і створенні цінності для споживача.

Для кількісного аналізу застосовують методи порівняльного аналізу, факторного моделювання, економіко-математичні моделі оптимізації логістичних процесів. Поширеним є метод ABC/XYZ-аналізу, який дозволяє оцінити вплив окремих товарних позицій на загальні логістичні витрати, а також методи Balanced Scorecard для поєднання фінансових і нефінансових показників ефективності.

Сучасна логістика розвивається у напрямі Performance Logistics, що передбачає безперервне вимірювання результативності за допомогою цифрових систем моніторингу. Використання Business Intelligence (BI) технологій, Big Data-аналітики та систем штучного інтелекту підвищує точність прогнозування й швидкість прийняття рішень.

Ефективність логістичних процесів є інтегральною характеристикою здатності підприємства забезпечувати оптимальне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними потоками при мінімальних витратах ресурсів і максимальному рівні задоволення

споживачів. У найзагальнішому розумінні під ефективністю логістики розуміють співвідношення отриманих результатів діяльності до витрат, необхідних для їх досягнення. Це поняття охоплює як економічний аспект – мінімізацію витрат і збільшення прибутковості, так і організаційний – узгодженість і стабільність усіх етапів логістичного ланцюга.

З позицій системного підходу, ефективність логістичних процесів визначається здатністю системи забезпечити безперервність і надійність руху товарів та інформації в межах усього ланцюга постачань. До ключових критеріїв належать швидкість обробки замовлень, рівень сервісу, точність поставок, раціональність використання транспорту та складів, а також гнучкість реагування на коливання попиту. У цьому контексті логістика розглядається не як допоміжна функція, а як стратегічний фактор підвищення ефективності всього підприємства.

З точки зору економічної ефективності, логістичні процеси оцінюються за показниками витрат на закупівлю, зберігання, транспортування, обробку замовлень і управління запасами. Оптимізація цих процесів дозволяє скоротити непродуктивні витрати, зменшити час обороту капіталу й підвищити фінансову стійкість компанії. У сучасній практиці для вимірювання ефективності використовуються показники Total Cost of Ownership (TCO), Return on Logistics Assets (ROLA), Logistics Service Level (LSL), що відображають як економічну результативність, так і якість логістичних рішень.

Водночас важливим виміром ефективності є якість логістичного обслуговування, тобто рівень задоволення потреб клієнтів. До основних показників належать точність і своєчасність поставок, наявність запасів, швидкість реагування на запити, надійність логістичних партнерів. Сучасна концепція Customer-Centric Logistics передбачає, що високий рівень сервісу здатен стати джерелом стійкої конкурентної переваги навіть за відносно вищих витрат.

Оцінювання ефективності логістичної діяльності є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, адже саме через систему критеріїв і показників можливо визначити рівень раціональності логістичних процесів, виявити резерви підвищення продуктивності та мінімізації витрат. Сукупність показників логістичної ефективності відображає не лише економічні результати, а й якість організації логістичних операцій, рівень сервісу та здатність системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1. Витратний критерій (економічна ефективність).

Одним із головних орієнтирів оцінювання логістики є мінімізація сукупних витрат. До цього критерію належать показники витрат на транспортування, складування, закупівлю, управління запасами, інформаційні системи, а також витрати, пов'язані з логістичними втратами. Використовується інтегральний показник Total Logistics Cost (TLC), який дозволяє оцінити загальну вартість логістичних операцій у розрахунку на одиницю продукції або на обсяг продажів. Зменшення частки логістичних витрат у загальній структурі собівартості свідчить про підвищення економічної результативності системи.

2. Часовий критерій (операційна швидкість).

Другим важливим критерієм є час виконання логістичних операцій – від моменту формування замовлення до його доставки споживачу. Основними показниками виступають: Cycle Time, Order Lead Time, Delivery Time, Response Time. Скорочення логістичного циклу підвищує оборотність запасів, знижує потребу в оборотному капіталі й підвищує рівень задоволеності клієнтів. Підприємства, які забезпечують високу швидкість поставок, отримують конкурентну перевагу за рахунок оперативності та надійності.

3. Якість логістичного обслуговування.

Якість логістики визначається рівнем задоволення клієнтів та надійністю виконання замовлень. До основних показників належать точність

поставок (Delivery Accuracy), рівень виконання замовлень у повному обсязі (Order Fill Rate), частота відмов і повернень, якість комунікації із замовниками. Високий рівень логістичного сервісу безпосередньо впливає на довіру споживачів, формує позитивну репутацію підприємства й сприяє довгостроковим відносинам із клієнтами.

4. Гнучкість логістичної системи.

Гнучкість характеризує здатність логістичної системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища, коливань попиту чи порушень у ланцюгу постачань. Основними показниками є час реакції на зміну замовлень, рівень резервних потужностей, варіативність маршрутів, можливість швидкої переорієнтації поставок. У сучасних умовах цифровізації саме гнучкість є запорукою стійкості бізнесу, адже вона забезпечує оперативну перебудову процесів без втрати якості та ефективності.

Оцінка ефективності логістичної діяльності є комплексним завданням, що потребує багатовимірного підходу до аналізу результативності логістичних процесів. У науковій літературі виділяють чотири основні підходи – ресурсний, процесний, системний та економічний, які забезпечують цілісне розуміння ефективності логістики як складної багаторівневої системи.

Ресурсний підхід ґрунтується на аналізі ефективності використання ресурсів, задіяних у логістичній діяльності. Його метою є визначення ступеня раціональності застосування трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у забезпеченні руху товарів і послуг. Основними критеріями виступають продуктивність праці, фондівіддача, рівень використання транспортних засобів, коефіцієнти завантаженості складів. Такий підхід дозволяє встановити, наскільки ефективно підприємство перетворює вхідні ресурси у вихідні результати логістичних процесів.

Процесний підхід розглядає логістику як послідовність взаємопов'язаних операцій, що формують єдиний потік створення цінності. Основна увага приділяється ефективності кожного етапу – закупівлі,

зберігання, транспортування, обробки замовлень, розподілу. Ключовими показниками є тривалість логістичного циклу, своєчасність постачань, точність виконання замовлень, рівень втрат у процесі транспортування. Цей підхід сприяє виявленню вузьких місць і визначенню шляхів підвищення операційної ефективності шляхом реінжинірингу бізнес-процесів.

Системний підхід розглядає логістичну діяльність як складну відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ефективність у цьому контексті оцінюється за ступенем узгодженості окремих елементів логістичної системи – постачальників, складів, транспорту, інформаційних потоків – та їх здатністю до адаптації й саморегуляції. Основними критеріями є інтегрованість, узгодженість потоків, гнучкість, стійкість системи до збоїв. Системний підхід дозволяє оцінити логістику не лише як функціональну діяльність, а як стратегічний елемент управління підприємством.

Економічний підхід концентрується на співвідношенні результатів логістичної діяльності з витратами, необхідними для їх досягнення. Його інструментарій включає показники прибутковості, рентабельності логістичних операцій, частки логістичних витрат у собівартості продукції, коефіцієнтів окупності інвестицій у логістичну інфраструктуру. Економічний підхід забезпечує кількісну оцінку ефективності логістики, дозволяючи порівнювати альтернативні варіанти управлінських рішень.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) у логістичному менеджменті є інструментом вимірювання досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей підприємства у сфері постачання, транспортування, складування, дистрибуції та сервісного обслуговування клієнтів. Вони дозволяють кількісно оцінити результативність логістичних процесів, визначити слабкі місця системи та обґрунтувати управлінські рішення щодо її оптимізації.

1. Сутність і роль KPI у логістиці.

KPI виступають об'єктивним критерієм оцінки діяльності підрозділів логістики, відображаючи рівень досягнення запланованих результатів. Їх застосування забезпечує прозорість процесів, узгодженість дій між департаментами та підвищення контролю за витратами і якістю сервісу. У стратегічному вимірі KPI формують основу для управління за результатами (management by objectives), орієнтуючи логістичну систему на підвищення продуктивності, скорочення часу поставок і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

2. Основні групи логістичних KPI.

У практиці логістичного менеджменту показники ефективності поділяються на кілька ключових груп:

Витратні KPI: рівень логістичних витрат у структурі собівартості, вартість доставки на одиницю продукції, Cost per Order, Total Logistics Cost.

Часові KPI: тривалість логістичного циклу, середній час виконання замовлення (Order Lead Time), час зберігання товарів на складі, швидкість реагування на замовлення.

Якісні KPI: точність поставок (Delivery Accuracy), відсоток виконаних замовлень без помилок (Perfect Order Rate), рівень повернень або рекламаций.

Операційні KPI: рівень використання складів і транспортних засобів, коефіцієнт заповнення маршрутів, показники продуктивності персоналу.

Клієнтські KPI: індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index), рівень лояльності (Net Promoter Score), частка повторних замовлень.

3. Методологія формування та застосування KPI.

Визначення системи KPI потребує дотримання принципів SMART: конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості в часі. Для кожного процесу встановлюються цільові значення та порогові межі, що дозволяє контролювати відхилення і здійснювати коригувальні дії. Важливо забезпечити зв'язок KPI з бізнес-стратегією – наприклад, скорочення логістичних витрат має супроводжуватись незниженням рівня

сервісу. Сучасні підприємства використовують інформаційні системи (ERP, WMS, TMS) для автоматичного моніторингу KPI у реальному часі.

4. Значення KPI для підвищення ефективності логістики.

Систематичне використання KPI дозволяє підприємству досягати збалансованого розвитку між економічною ефективністю та клієнтоорієнтованістю. Вимірювані показники сприяють формуванню культури відповідальності, стимулюють персонал до досягнення цілей, забезпечують об'єктивну основу для оцінки діяльності та прийняття управлінських рішень. У результаті KPI стають не лише інструментом контролю, а й важелем стратегічного управління, який підсилює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Таким чином, ефективність логістичної системи – це комплексна характеристика, що поєднує економічну раціональність, якість сервісу, надійність постачань і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність логістичних процесів – це багатовимірна категорія, яка поєднує економічну доцільність, технологічну оптимальність і клієнтоорієнтованість. Її досягнення вимагає комплексного підходу, що включає цифровізацію логістичних операцій, використання аналітичних систем для прогнозування попиту, розвиток партнерських відносин у ланцюгу постачань і впровадження інноваційних моделей управління запасами. Раціонально побудована система логістики забезпечує не лише економію ресурсів, але й створює основу для стратегічної стійкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

На рис. 1.2 запропоновано структурно-логічну схему узагальнення теоретичних підходів до оцінювання ефективності логістичної діяльності, що відображає взаємозв'язок між ключовими критеріями логістичної результативності та науковими підходами до їх аналізу, формує цілісну методологічну основу для оцінювання логістичних процесів. Вона систематизує витратні, часові, якісні та адаптивні параметри логістики,

поєднуючи їх із ресурсним, процесним, системним і економічним підходами, що дозволяє здійснювати багатовимірну діагностику логістичної діяльності та визначати стратегічні напрями її оптимізації. Вона забезпечує комплексне бачення логістичної ефективності як синтезу економічної раціональності, операційної узгодженості, організаційної стійкості та клієнтоорієнтованості.



Рисунок 1.2 – Теоретичні основи оцінювання ефективності логістичної діяльності

Основу моделі формує інтегрований аналітичний блок, що відображає комплексну методологію вимірювання результативності логістики. Поєднання змістовних характеристик логістичної системи, її кількісних індикаторів та наукових підходів до оцінювання забезпечує багатовимірний

аналіз, який охоплює економічні, часові, якісні та стратегічні аспекти логістичних процесів. Така структура дозволяє оцінювати не окремі операції, а всю логістичну систему як цілісну, адаптивну та орієнтовану на створення цінності. Узгодженість цих трьох компонентів формує методологічну основу для розроблення ефективних управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, критерії й показники оцінювання логістичної ефективності формують цілісну систему управління, де витрати, час, якість та гнучкість виступають взаємопов'язаними параметрами. Їх збалансоване поєднання дозволяє підприємству досягати оптимального співвідношення між економічною результативністю, сервісною цінністю та адаптивністю, що у підсумку визначає рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, комплексне застосування ресурсного, процесного, системного та економічного підходів дає змогу отримати об'єктивну багатовимірну оцінку логістичної ефективності. Їх поєднання формує методологічну основу для побудови інтегрованої системи управління логістикою, здатної забезпечити баланс між витратами, якістю, швидкістю та стійкістю функціонування підприємства.

Впровадження системи KPI у логістичному менеджменті забезпечує комплексну оцінку результативності логістичних процесів, підвищує прозорість управління, підтримує стратегічне планування й дозволяє досягати синергії між ефективністю, якістю та інноваційністю логістичних операцій.

1.3. Концепції та інструменти підвищення ефективності логістичної роботи підприємства

Інтегроване логістичне управління – це концепція, що передбачає об'єднання всіх елементів логістичного ланцюга в єдину систему, зорієнтовану на створення цінності для кінцевого споживача. Вона базується на принципі системного підходу, коли постачання, виробництво,

складування, транспортування, збут і інформаційні потоки функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної структури. Основна мета інтеграції полягає у синхронізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків для досягнення максимальної ефективності, зменшення витрат і скорочення часу логістичного циклу. Інтегроване управління також сприяє підвищенню прозорості ланцюгів постачання та оперативному прийняттю управлінських рішень.

Lean-логістика (бережлива логістика) виникла як розвиток філософії Lean Production і ґрунтується на мінімізації усіх видів втрат у логістичних процесах – надлишкових запасів, простоїв, зайвих переміщень, перевиробництва, дефектів і неефективного використання ресурсів. Ключовими принципами є:

Створення цінності для клієнта – усі процеси мають бути орієнтовані на задоволення потреб споживача.

Безперервне вдосконалення (Kaizen) – постійна робота над оптимізацією логістичних операцій.

Вирівнювання потоків (Just-in-Time) – узгодження поставок із реальним попитом для уникнення надлишкових запасів.

Візуальне управління – контроль логістичних процесів через прозору систему показників.

Впровадження Lean-підходу дозволяє знизити логістичні витрати, скоротити час поставок і підвищити стабільність процесів без залучення додаткових ресурсів.

Agile-логістика орієнтується на гнучкість і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Її основна ідея полягає у здатності логістичної системи адаптуватися до коливань попиту, порушень у ланцюгах постачання, змін технологій або ринкових умов. Основні принципи включають:

Адаптивність – можливість швидкого переналаштування маршрутів, складів і процесів під нові умови.

Прозорість інформаційних потоків – забезпечення реального часу обміну даними між усіма учасниками ланцюга постачання.

Співпраця та партнерство – побудова взаємодії між виробниками, постачальниками та споживачами.

Інноваційність – використання цифрових технологій, прогнозової аналітики, IoT і штучного інтелекту для оперативного управління потоками.

Agile-логістика особливо ефективна в умовах високої турбулентності, коли пріоритетом є не мінімізація витрат, а забезпечення стабільності та безперервності поставок.

Сучасні підприємства поєднують принципи Lean- і Agile-логістики, формуючи так звану Leagile-логістику, що забезпечує баланс між ефективністю і гнучкістю. Lean забезпечує стабільність та економію ресурсів у передбачуваних процесах, тоді як Agile – адаптивність у кризових або мінливих умовах. У межах інтегрованої логістичної системи таке поєднання дозволяє одночасно зменшувати витрати, підвищувати швидкість постачань і підтримувати високий рівень сервісу навіть за умов нестабільності.

Цифровізація логістики означає перехід від традиційних паперових і ручних методів управління до автоматизованих цифрових систем, що забезпечують інтеграцію, прозорість і швидкість прийняття рішень. У сучасних підприємствах логістичні процеси дедалі частіше керуються на основі даних (data-driven logistics), що дозволяє оптимізувати маршрути, зменшувати витрати, прогнозувати попит і підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Автоматизація операцій забезпечує безперервність логістичних потоків і мінімізує людський фактор, підвищуючи точність та надійність виконання замовлень.

Системи ERP виконують роль центральної платформи, що поєднує фінансові, виробничі, постачальницькі, складські та збутові процеси підприємства. У контексті логістики ERP забезпечує комплексне планування потреб у матеріалах, управління запасами, контроль витрат і моніторинг постачань у реальному часі. Вони дозволяють синхронізувати інформаційні

потоки між усіма ланками ланцюга постачання, що знижує ризики дублювання даних і покращує точність прогнозування. Найпоширеніші рішення – SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, які інтегрують модулі логістики, бухгалтерії, аналітики та управління персоналом у єдине інформаційне середовище.

CRM-системи забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами в логістичному процесі – від прийому замовлення до післяпродажного сервісу. Їх функціонал охоплює облік клієнтів, відстеження історії замовлень, аналіз рівня задоволеності, управління рекламаціями та прогнозування попиту. CRM інтегрується з ERP і TMS, забезпечуючи зворотний зв'язок між операційною логістикою та маркетингом. Наприклад, у дистрибуційних компаніях CRM дозволяє налаштовувати індивідуальні маршрути доставки та прогнозувати повторні замовлення, що підвищує лояльність споживачів і скорочує час реагування на запити.

WMS є основним інструментом автоматизації складської логістики. Вона забезпечує контроль за розміщенням товарів, формуванням замовлень, інвентаризацією, обліком партій і термінів зберігання. Сучасні WMS-системи, такі як Manhattan Associates, Infor WMS, SAP EWM, підтримують використання RFID-міток, штрихкодування, роботизовані комплекси збирання та інтеграцію з транспортними модулями. Це дозволяє скоротити помилки при комплектуванні, зменшити витрати на зберігання та підвищити швидкість обробки замовлень, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

TMS-системи автоматизують планування, виконання й моніторинг транспортних операцій. Вони використовуються для оптимізації маршрутів, контролю завантаження транспорту, розрахунку вартості перевезень і управління документами доставки. Інтеграція TMS з GPS-навігацією, ERP і WMS дозволяє отримувати актуальні дані про переміщення вантажів і прогнозувати час прибуття у режимі реального часу. Приклади таких систем

– Transporeon, Oracle TMS, SAP TM, які забезпечують аналітику витрат на перевезення та управління підрядниками.

Ефективність цифровізації логістики визначається не лише впровадженням окремих систем, а й їхньою інтеграцією у єдину екосистему управління даними. Взаємодія ERP, CRM, WMS і TMS створює наскрізну інформаційну архітектуру, де всі процеси – від планування закупівель до доставки кінцевому клієнту – взаємопов'язані. Це формує передумови для розвитку розумної логістики (Smart Logistics), заснованої на аналітиці великих даних (Big Data), Інтернеті речей (IoT) та штучному інтелекті (AI).

Логістичний контролінг – це підсистема стратегічного та операційного управління, що забезпечує цілеспрямоване планування, моніторинг і аналіз ефективності логістичних процесів. Його основна мета полягає у забезпеченні балансу між витратами, рівнем обслуговування клієнтів і використанням ресурсів. На відміну від традиційного контролю, логістичний контролінг фокусується не лише на виявленні відхилень, а й на формуванні системи показників, що дозволяють прогнозувати ризики, визначати резерви ефективності та підтримувати стратегічні рішення у сфері постачання, виробництва й дистрибуції.

Контролінг у логістиці є ключовим інструментом управління витратами, оскільки він забезпечує деталізований облік і аналіз витрат на транспортування, складування, пакування, закупівлю, утримання запасів і сервісне обслуговування. Основними завданнями є:

визначення питомої ваги логістичних витрат у собівартості продукції;

ідентифікація неефективних витратних зон;

оптимізація запасів за принципом Just-in-Time;

моніторинг логістичних KPI (витрати на одиницю товарообігу, час обробки замовлень, рівень сервісу).

Ефективний контролінг дозволяє підприємству мінімізувати непродуктивні витрати, підвищити точність фінансового планування та забезпечити прозорість економічних процесів у логістичному ланцюзі.

Оцінка результативності у логістиці базується на системі збалансованих показників (Balanced Scorecard), що включає фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні аспекти. До основних індикаторів належать: рівень виконання замовлень, швидкість реакції на зміни попиту, точність прогнозування, коефіцієнт обіговості запасів і рентабельність логістичних операцій. Контролінг забезпечує не лише вимірювання цих показників, а й їх взаємозв'язок із стратегічними цілями компанії. Таким чином, він виступає основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності всієї логістичної системи.

Сучасний логістичний контролінг ґрунтується на цифрових технологіях збору та обробки даних. Використання ERP-, WMS-, TMS- та BI-систем дозволяє автоматично відстежувати ключові показники, моделювати сценарії, прогнозувати наслідки управлінських рішень і забезпечувати інтегровану аналітику в реальному часі. Інструменти візуалізації даних (Power BI, Tableau, Qlik Sense) дають змогу швидко виявляти тенденції й приймати обґрунтовані рішення на основі доказової інформації.

Запровадження системи логістичного контролінгу сприяє підвищенню стратегічної гнучкості підприємства, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та оптимізувати використання ресурсів. Він забезпечує управлінський персонал інформацією для прийняття рішень, що спрямовані на зниження витрат, скорочення циклів постачання, підвищення якості обслуговування клієнтів і зростання прибутковості. У сучасних умовах контролінг логістики виступає не лише механізмом контролю, а й інструментом стратегічного розвитку, який формує культуру управління на основі даних (data-driven management).

Під поняттям best practices у сфері логістики розуміють сукупність перевірених підходів, методів і технологій, що забезпечують найвищий рівень ефективності логістичних процесів. Зарубіжний досвід свідчить, що успішні компанії інтегрують логістику у стратегічне управління підприємством, розглядаючи її не як допоміжну функцію, а як джерело

створення конкурентних переваг. Основна увага приділяється оптимізації ланцюгів постачання (supply chain optimization), цифровізації процесів, зменшенню екологічного впливу та підвищенню рівня клієнтського сервісу.

У країнах ЄС логістична ефективність тісно пов'язана з концепцією Green Logistics. Наприклад, компанії DHL, Maersk і DB Schenker активно впроваджують системи моніторингу викидів CO₂, електромобільний транспорт, багаторазову тару й енергоефективні склади. Важливим напрямом є впровадження інтегрованих інформаційних систем – SAP S/4HANA або Infor Nexus, які дозволяють відстежувати вантажі в реальному часі та мінімізувати втрати енергії. Європейські логістичні оператори також орієнтуються на концепцію circular supply chains, що передбачає повернення упаковки та відходів у виробничий цикл, зменшуючи витрати на матеріали й утилізацію.

США є лідером у застосуванні аналітичних і цифрових технологій у логістичних процесах. Компанії Amazon, UPS, FedEx використовують системи прогностичної аналітики (Predictive Analytics) для планування маршрутів, управління запасами й оптимізації складів. Використання робототехніки та дронів у складській логістиці дозволяє значно скоротити час обробки замовлень і зменшити трудомісткість операцій. Так, у центрах Amazon впроваджено систему Kiva Robotics, яка підвищила продуктивність складських операцій на понад 30%. Розвиток технологій IoT і AI забезпечує точність відстеження товарів і зменшує ймовірність помилок під час транспортування.

Країни Східної Азії, зокрема Японія, Південна Корея та Сінгапур, вирізняються впровадженням концепції Lean Logistics і Smart Supply Chain. Японська модель логістики базується на філософії Kaizen, що передбачає безперервне вдосконалення процесів, а також системі Just-in-Time, яка мінімізує запаси і забезпечує оперативну доставку. Сінгапур впроваджує модель “розумних портів” (Smart Port Management), де автоматизовані крани, сенсорні системи та цифрові платформи дозволяють досягати рекордної

швидкості перевалки вантажів. Китайські компанії, як-от Alibaba Group (Cainiao Network), використовують великі дані та алгоритми штучного інтелекту для синхронізації транспортних і складських процесів у масштабах країни.

У міжнародній практиці виділяють кілька універсальних принципів підвищення логістичної ефективності:

Інтеграція логістики в корпоративну стратегію. Логістика є частиною стратегічного планування і впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Цифровізація та автоматизація процесів. Використання ERP-, WMS-, TMS-, CRM-систем і технологій AI/IoT для моніторингу, аналізу та прогнозування потоків.

Клієнтоорієнтованість. Вимірювання ефективності за рівнем сервісу, швидкістю доставки та точністю виконання замовлень.

Екологічна відповідальність. Скорочення викидів, повторне використання матеріалів, оптимізація логістичних маршрутів з урахуванням екологічного впливу.

Партнерські мережі. Формування стратегічних альянсів між виробниками, перевізниками та роздрібними мережами для скорочення транзакційних витрат.

Однією з ключових тенденцій сучасної логістики є глибока цифровізація операційних процесів. Використання технологій ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System) і CRM (Customer Relationship Management) дозволяє забезпечити наскрізну інтеграцію усіх ланок логістичного ланцюга – від закупівель до доставки кінцевому споживачеві. Цифрові інструменти сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню точності планування, оптимізації запасів і скороченню часу виконання замовлень.

Впровадження аналітики великих даних (Big Data Analytics) дає змогу прогнозувати попит, виявляти вузькі місця у логістичних потоках і

моделювати сценарії ринкових коливань. Крім того, технології IoT (Internet of Things) забезпечують моніторинг транспорту й вантажів у реальному часі, що мінімізує ризики втрат і затримок. У перспективі ключову роль відіграватимуть системи AI-driven logistics, які забезпечують автоматичне ухвалення рішень на основі алгоритмів машинного навчання.

Друга тенденція пов'язана з формуванням концепції sustainable logistics, яка поєднує економічну ефективність з екологічною відповідальністю. Світові компанії переходять до використання екологічно чистого транспорту, енергоощадних складів і біорозкладної упаковки. Наприклад, DHL Group реалізує стратегію GoGreen, спрямовану на скорочення викидів CO₂ до нуля до 2050 року, тоді як Maersk інвестує у судна з вуглецево-нейтральним паливом.

У практиці українських підприємств ця тенденція проявляється у впровадженні енергоощадних технологій, оптимізації маршрутів транспортування та підвищенні рівня утилізації відходів. “Зелена логістика” стає не лише частиною корпоративної соціальної відповідальності, а й важливим конкурентним фактором, оскільки споживачі дедалі частіше обирають бренди, що демонструють етичне ставлення до довкілля.

У сучасних умовах логістика все більше орієнтується на споживача. Замість суто операційної ефективності підприємства прагнуть забезпечити високу якість сервісу, персоналізацію та швидкість доставки. Використання аналітичних систем CRM дозволяє не лише управляти замовленнями, а й передбачати поведінку клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції та мінімізувати затримки.

Сучасні торговельно-логістичні оператори впроваджують принцип omnichannel logistics, що забезпечує узгоджене обслуговування клієнтів через усі канали – онлайн, офлайн, мобільні додатки та пункти самовивозу. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і зменшує ймовірність втрати замовлень через логістичні збої. Прикладом є Amazon Logistics, де клієнт

може обирати спосіб доставки в межах години завдяки аналітичному прогнозуванню попиту та гнучкому управлінню запасами.

Тенденція до інтегрованих логістичних систем управління проявляється у поєднанні принципів Lean logistics (мінімізація втрат і надлишкових запасів) та Agile logistics (гнучкість і швидка реакція на зміни середовища). Така комбінація забезпечує ефективне балансування між стабільністю процесів і швидкістю прийняття рішень.

Lean-інструменти, як-от value stream mapping або Kanban, допомагають ідентифікувати неефективні етапи ланцюга постачання, тоді як Agile-підходи підвищують адаптивність до коливань попиту. У результаті підприємства скорочують час циклу постачання, зменшують запаси й підвищують рівень сервісу без додаткових витрат.

Сучасна логістика дедалі більше набуває ознак Логістики 4.0, що передбачає повну автоматизацію процесів і використання технологій штучного інтелекту (AI), робототехніки, блокчейну та цифрових двійників (Digital Twins). Такі системи дозволяють у режимі реального часу контролювати стан товарів, планувати навантаження складів і транспорту, а також прогнозувати попит.

Блокчейн-технології забезпечують прозорість і безпеку ланцюга постачань, усуваючи ризики підробок і фальсифікацій. Цифрові двійники дозволяють моделювати логістичні системи та оцінювати наслідки управлінських рішень ще до їхнього впровадження. Це сприяє зниженню ризиків і витрат, забезпечуючи стабільність функціонування ланцюга постачань навіть у кризових умовах.

Сучасні тенденції розвитку логістики засвідчують перехід від локального оптимізування окремих операцій до побудови інтегрованих, цифрово керованих і стійких систем управління постачаннями. Основні напрями підвищення ефективності охоплюють цифровізацію, екологізацію, клієнтоцентричність, автоматизацію та аналітичну підтримку рішень.

Успішні компанії формують гібридні моделі управління, у яких технології поєднуються з гнучкими організаційними структурами. Це дає змогу забезпечити адаптацію до ринкових коливань, скоротити витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів і зміцнити стратегічні конкурентні позиції. Таким чином, логістика XXI століття виступає не лише операційним, а й стратегічним інструментом сталого розвитку підприємств.

Узагальнення всіх теоретичних концепцій та інструментів підвищення ефективності логістичної роботи підприємства наведено на рис. 1.3.

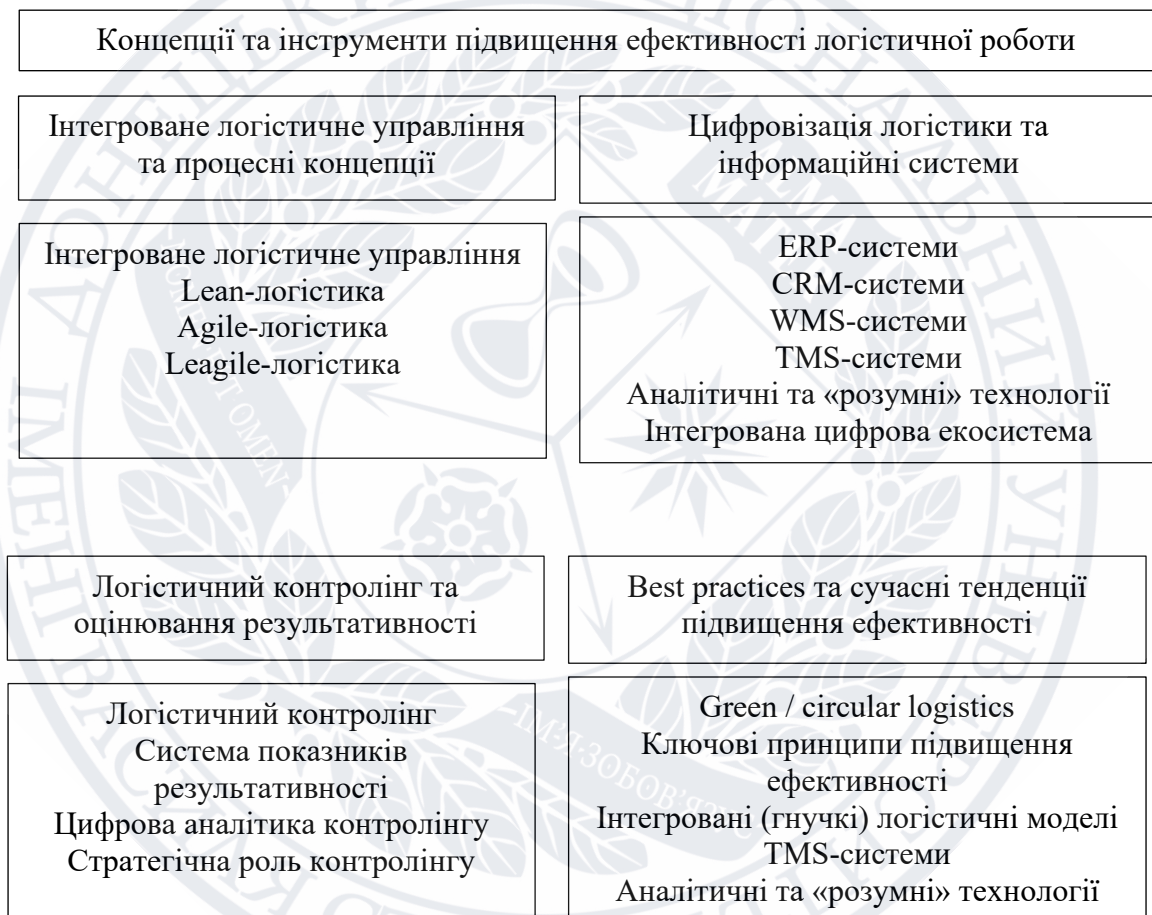


Рисунок 1.3 – Теоретичні концепції та інструменти підвищення ефективності логістичної роботи підприємства

Інтегроване логістичне управління розглядається як концепція, що забезпечує узгоджене функціонування усіх ланок логістичного ланцюга – постачання, виробництва, складування, транспортування, збуту та інформаційних потоків – у межах єдиної системи створення цінності для

споживача. Його сутність полягає у синхронізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків з метою зменшення сукупних витрат і скорочення логістичного циклу. У цьому контексті Lean-логістика виконує роль концепції мінімізації втрат та надлишкових операцій, тоді як Agile-логістика забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Їх поєднання у форматі Leagile-логістики формує збалансовану модель, що поєднує ресурсну ефективність зі здатністю системи підтримувати безперервність поставок і стабільний рівень сервісу в умовах турбулентності ринку.

Цифровізація логістики є ключовим напрямом підвищення ефективності логістичної роботи підприємства, оскільки забезпечує наскрізну інформаційну інтеграцію всіх процесів – від планування закупівель до доставки кінцевому споживачеві. Використання ERP-систем створює єдину платформу для управління ресурсами, запасами та витратами, тоді як CRM-системи забезпечують клієнтоорієнтованість логістичних процесів через управління замовленнями, рекламаціями та прогнозування попиту. WMS- і TMS-рішення автоматизують складські та транспортні операції, підвищуючи точність, швидкість і контрольованість логістичних потоків. Інтеграція цих систем, доповнена інструментами BI, Big Data, IoT, AI, формує цифрову екосистему Smart / Logistics 4.0, у межах якої управлінські рішення приймаються на основі даних, а логістика перетворюється на високотехнологічну, керовану в реальному часі підсистему стратегічного менеджменту.

Логістичний контролінг виступає спеціалізованою підсистемою управління, що забезпечує планування, моніторинг і аналітичну оцінку ефективності логістичних процесів на основі системи показників. Його завданням є не лише фіксація відхилень витрат, часу чи якості, а й виявлення резервів підвищення ефективності, оптимізації запасів, транспортування та складських операцій. Застосування концепції Balanced Scorecard дозволяє поєднати фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні індикатори

результативності логістики в єдину систему стратегічного контролю. Завдяки використанню ERP-, WMS-, TMS- та BI-систем логістичний контролінг набуває рис data-driven management: показники відстежуються в реальному часі, здійснюється моделювання сценаріїв і прогнозування наслідків управлінських рішень. У результаті він перетворюється на інструмент не лише контролю, а й стратегічного розвитку логістичної системи підприємства.

Блок best practices та сучасних тенденцій узагальнює світовий досвід удосконалення логістики, який ґрунтується на поєднанні технологічних інновацій, клієнтоцентричності та принципів сталого розвитку. Практика провідних компаній ЄС, США та Східної Азії демонструє, що найвищих результатів досягають підприємства, які інтегрують логістику у корпоративну стратегію, впроваджують Green та sustainable logistics, активно використовують аналітику великих даних, робототехніку, IoT, AI, блокчейн та цифрові двійники. Важливим елементом цих практик є розвиток партнерських мереж та стратегічних альянсів у ланцюгах постачання, а також перехід до omnichannel- і клієнтоорієнтованих логістичних моделей. Для українських підприємств адаптація таких підходів означає перехід від локальної оптимізації окремих операцій до формування інтегрованих, цифрово керованих і екологічно відповідальних логістичних систем, здатних забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

Отже, інтегроване логістичне управління, засноване на принципах Lean і Agile, створює передумови для формування стійких, ефективних і клієнтоорієнтованих логістичних систем. Воно дозволяє підприємству досягати стратегічної гнучкості, знижувати операційні ризики й забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу у глобальних ланцюгах постачання. Цифровізація логістичних процесів через впровадження ERP, CRM, WMS і TMS є стратегічним напрямом підвищення ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» було засноване у 2008 році як транспортно-експедиційна компанія, що надавала базові послуги з доставки вантажів на території України. Початковий етап розвитку характеризувався формуванням партнерських відносин із регіональними перевізниками, оптимізацією маршрутів та впровадженням перших елементів системи управління якістю обслуговування клієнтів. У період 2012–2016 рр. підприємство здійснило масштабне розширення діяльності, відкривши представництва у ключових логістичних вузлах західної України: Львові, Хмельницькому, Тернополі, Вінниці. Це дозволило компанії вийти на національний рівень і закріпитися серед провідних гравців внутрішнього ринку транспортно-логістичних послуг.

Починаючи з 2017 року, ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» розпочало цифрову трансформацію логістичних процесів, упровадивши автоматизовану систему управління складським обігом (WMS) та систему диспетчеризації транспорту (TMS). Це дало змогу підвищити точність контролю, скоротити витрати часу на обробку замовлень та покращити прозорість ланцюгів постачання. Після 2020 року підприємство орієнтувалося на диверсифікацію клієнтського портфеля, зокрема шляхом розвитку послуг 3PL і 4PL логістики, що забезпечило інтеграцію інформаційних, складських і транспортних сервісів для корпоративних клієнтів.

Місія ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» полягає у забезпеченні ефективного, безпечного та технологічно інноваційного переміщення матеріальних потоків, спрямованого на створення доданої вартості для

клієнтів та стійкого розвитку всієї логістичної екосистеми. Компанія прагне бути не просто перевізником чи посередником, а партнером у побудові ефективних ланцюгів постачання, що базуються на принципах прозорості, надійності та клієнтоорієнтованості.

Стратегічні цілі підприємства визначені у межах середньо- та довгострокового планування і спрямовані на:

1. Підвищення операційної ефективності шляхом автоматизації логістичних процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP, IoT, Big Data-аналітика).
2. Оптимізацію витрат через використання енергоефективних транспортних засобів, скорочення холостих пробігів і підвищення завантаженості маршрутів.
3. Підвищення якості обслуговування клієнтів, у тому числі через запровадження індивідуальних логістичних рішень і цифрових сервісів самообслуговування.
4. Розширення ринку присутності – вихід на міжнародні маршрути та розвиток співпраці з європейськими партнерами.
5. Забезпечення сталого розвитку, включаючи екологічну відповідальність, цифрову безпеку та розвиток корпоративної культури інновацій.

Таким чином, ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» розглядає логістику не лише як операційну функцію, а як стратегічний елемент конкурентних переваг, що поєднує інновації, ефективність та соціальну відповідальність у єдину систему управління.

Основні напрями діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» формують багатовимірну систему логістичних сервісів, що забезпечують комплексну підтримку ланцюгів постачання на всіх етапах їх функціонування. У процесі еволюції підприємства від базового транспортно-експедиційного оператора до розвиненого логістичного провайдера рівнів 3PL–4PL його діяльність набула інтеграційного характеру, поєднуючи транспортні, складські,

інформаційні та управлінські технології. Така трансформація стала можливою завдяки стратегічному розширенню логістичної інфраструктури, цифровізації бізнес-процесів, диверсифікації клієнтських сегментів і формуванню партнерських відносин із виробничими та дистрибуційними компаніями.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Показники	2022	2023	2024
Дохід	1 365 100	163 005 900	569 142 000
Чистий прибуток	35 000	1 599 100	24 322 300
Активи	25 326 300	174 262 100	676 139 000
Зобов'язання	25 272 200	170 334 400	42 721 000
Кількість працівників	245	354	985

Транспортне обслуговування є базовим і водночас ключовим напрямом діяльності підприємства, що охоплює організацію внутрішніх і міжнародних автоперевезень, оптимізацію маршрутів та управління автопарком.

Таблиця 2.2 – Структура основних напрямів діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», %

Напрями	Зміст логістичних операцій	Частка у загальному портфелі послуг
Транспортне обслуговування	Автомобільні перевезення, оптимізація маршрутів, контроль доставки	42
Експедиторські послуги	Супровід вантажів, митне оформлення, документальне забезпечення	18
Складська логістика	Зберігання, сортування, пакування, інвентаризація	25
Контрактна логістика (3PL–4PL)	Інтегроване управління ланцюгами постачання	10
Цифрові логістичні сервіси	аналітика даних, віддалене управління	5

Завдяки впровадженню інформаційних систем TMS забезпечується високий рівень координованості транспортних процесів, зниження холостих пробігів, підвищення завантаженості транспортних засобів та мінімізація часу доставки. Компанія застосовує сучасні підходи до управління флотом, інтегрує навігаційні та аналітичні інструменти, що дозволяє підтримувати оптимальну швидкість обробки замовлень, забезпечувати прозорість руху вантажів і підвищувати рівень сервісу.

Таблиця 2.3 – Характеристика транспортно-логістичних послуг у 2024 р.

Вид послуг	Основні функції	Використані технології	Обсяг замовлень
Внутрішні автоперевезення	Доставка по Україні, планування маршрутів	GPS, TMS	52 000
Міжнародні перевезення	Європейські маршрути, митний супровід	E-CMR, GPS	12 300
Експедирування	Контроль руху вантажів, документи	Track&Trace, E-Docs	28 700
Палетні перевезення	Дистрибуція FMCG та рітейлу	WMS, RFID	14 000

Експедиторська діяльність здійснюється у формі організації повного супроводу вантажів на всіх етапах їх переміщення, включаючи документальне забезпечення, взаємодію з перевізниками, контроль маршрутів, оформлення митних операцій та управління ризиками доставки. У межах цього напрямку підприємство виконує функції координатора логістичних потоків, забезпечуючи безперервність і узгодженість дій усіх учасників логістичного ланцюга. Використання цифрових платформ дозволяє оптимізувати інформаційний супровід вантажів, забезпечуючи клієнтів актуальними даними про статус перевезень у режимі реального часу.

Складська логістика сформувалася як один із ключових напрямів діяльності компанії після створення мережі регіональних представництв і впровадження сучасних систем WMS.

Таблиця 2.4 – Структура складської логістики

Показники	Склад 1 (Львів)	Склад 2 (Тернопіль)	Склад 3 (Вінниця)
Площа, м ²	4 500	6 200	3 800
Рівень автоматизації	70%	85%	65%
Пропускна здатність, палетомісць/день	2 800	3 600	1 900
Технології	WMS, штрихкоди	WMS, RFID	WMS

Складські комплекси підприємства забезпечують виконання операцій із приймання, сортування, комплектування, пакування, обробки та тимчасового зберігання вантажів різних категорій. Використання автоматизованих технологій дозволяє досягати високої точності інвентаризації, скорочувати операційні витрати, забезпечувати контроль партійності та термінів зберігання. Завдяки цьому компанія має можливість надавати складські послуги підвищеної точності й оперативності, що особливо важливо для корпоративних клієнтів зі складною структурою ланцюгів постачання.

Таблиця 2.5 – Послуги контрактної логістики (3PL–4PL)

Компонент сервісу	Функціональний зміст	Клієнти	Ефект для клієнтів
Управління транспортом (3PL)	Планування маршрутів, найм транспорту, звітність	Рітейл, FMCG	Зниження витрат на 12%
Управління складськими операціями (3PL)	Комплектування, пакування, зберігання	Виробники одягу	Скорочення часу обробки замовлень на 20%
Інтегроване управління ланцюгами (4PL)	Координація всіх потоків, аналітика	Дистриб'ютори електроніки	Підвищення сервісу до 98%
Консультаційні послуги	Оптимізація логістичної системи	E-commerce	Прискорення доставки на 15%

Контрактна логістика (3PL–4PL) представлена інтегрованими логістичними рішеннями, які охоплюють управління закупівлями, складською інфраструктурою, транспортом, експедиційними процесами, інформаційними потоками та сервісним супроводом. На рівні 3PL компанія надає комплекс сервісів, включаючи транспортне обслуговування, складські операції та експедирування. На рівні 4PL вона виступає стратегічним

логістичним інтегратором, відповідаючи за координацію усієї логістичної мережі клієнта, оптимізацію ресурсів, управління даними и формування стратегічних рішень щодо підвищення ефективності постачання. Це дозволяє підприємству працювати з великими корпоративними клієнтами, пропонуючи їм індивідуальні логістичні моделі, що враховують специфіку їх бізнес-процесів.

Таблиця 2.6 – Цифрові логістичні системи та їх вплив

Система	Функції	Технологічні інструменти	Умовні показники ефективності
ERP	Планування ресурсів, управління витратами	SAP, Dynamics 365	Зниження дублювання даних на 40%
WMS	Управління складськими операціями	SAP EWM, Infor WMS	Скорочення помилок комплектування на 25%
TMS	Розрахунок маршрутів, диспетчеризація	Oracle TMS, Transporeon	Зменшення холостих пробігів на 18%
CRM	Взаємодія з клієнтами	HubSpot, Salesforce	Зростання повторних замовлень на 12%
BI/Big Data	Аналітика, прогнозування	Power BI, Tableau	Поліпшення точності прогнозів на 30%

Інформаційно-цифрові логістичні сервіси стали одним із визначальних напрямів розвитку компанії упродовж останнього десятиліття. Впровадження ERP-, WMS-, TMS- і CRM-систем створило підґрунтя для цифрової інтеграції всіх процесів – від оформлення замовлення до фінального етапу доставки. Підприємство активно застосовує технології аналітики даних, прогнозування попиту, моніторингу транспортних засобів, автоматичного планування маршрутів і взаємодії з клієнтами через цифрові платформи. Це забезпечує високу якість обслуговування, швидке реагування на зміни попиту, скорочення імовірності логістичних збоїв і стандартизацію процесів управління потоками.

Логістичні послуги з обробки матеріальних потоків охоплюють операції, пов'язані з оптимізацією руху вантажів між промисловими, торговельними та дистрибуційними сегментами. У цьому напрямі компанія реалізує рішення

щодо планування складських запасів, управління товарними потоками, формування логістичних схем, оптимізації витрат та скорочення циклу постачання. Важливою складовою є застосування принципів Lean- та Agile-логістики, які дозволяють підвищувати ефективність та адаптивність процесів відповідно до ринкових умов.

Міжнародна логістика та розвиток зовнішньоекономічної діяльності набули актуальності після орієнтації компанії на вихід на європейські ринки. Підприємство розвиває партнерські відносини з транспортними та логістичними операторами ЄС, впроваджує стандарти безпеки та митного супроводу, бере участь у міжнародних логістичних проєктах. Цей напрям створює додаткові можливості для диверсифікації логістичних послуг і забезпечує вихід компанії на глобальні ланцюги постачання.

Місце ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» на ринку логістичних послуг України визначається комплексом структурних, функціональних та ринкових характеристик, що відображають масштаби діяльності підприємства, рівень його спеціалізації, конкурентні переваги та ступінь інтегрованості у транспортно-логістичну інфраструктуру країни. Підприємство сформувало стійкі ринкові позиції завдяки поєднанню операційної ефективності, широкого спектра логістичних сервісів і системного впровадження цифрових технологій у процеси управління матеріальними та інформаційними потоками. Динаміка фінансових результатів та кількісні параметри розвитку свідчать про трансформацію компанії від регіонального транспортно-експедиційного оператора до одного з найбільш технологічно підготовлених учасників ринку інтегрованої логістики.

У структурі українського ринку логістичних послуг підприємство займає сегмент середніх за масштабом операторів, які здійснюють системне розширення діяльності та конкурують з національними мережевими компаніями. Значне зростання доходу у 2022–2024 рр. та багатократне збільшення розміру активів свідчать про підвищення економічної спроможності та зміцнення фінансової бази для подальшої експансії. ТОВ

«ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» працює у ключових напрямках логістичного ринку — транспортне обслуговування, складська логістика, експедування, інформаційно-диспетчерські послуги, контрактна логістика та комплексні 3PL/4PL-рішення. Така диверсифікація дозволяє підприємству забезпечувати повний цикл логістичної підтримки клієнтів, що суттєво підсилює його конкурентну позицію.

Таблиця 2.7 – Порівняння масштабу діяльності логістичних операторів

Показники	ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК	NovaLogistics	TransExpress	UkrCargo
Дохід, млн грн (2024)	569,1	720,5	410,2	305,7
Чистий прибуток, млн грн	24,3	31,8	14,1	9,5
Кількість працівників	985	1500	780	620
Частка ринку, %	6,8%	9,5%	5,0%	4,1%
Складські площі, тис. м ²	54	78	40	31

Розвиток підприємства відбувався синхронно з формуванням сучасної логістичної інфраструктури України, що визначило високу адаптивність компанії до змін кон'юнктури ринку, цифровізації галузі та підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування. Важливою конкурентною перевагою є активна цифрова трансформація: впровадження WMS-системи для управління складськими операціями, TMS для диспетчеризації транспорту, а також елементів ERP синхронізувало дані між виробничими, фінансовими та сервісними процесами. Це забезпечило підприємству можливість збільшувати обсяги діяльності без пропорційного зростання витрат, що підвищило ефективність та зміцнило ринкову позицію.

ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» вирізняється найвищим рівнем цифрової інтеграції, що дозволяє підвищувати точність операцій і конкурентоспроможність. Компанія активно формує компетенції 4PL-сервісів, що створює передумови для переходу на управління логістичними ланцюгами клієнтів «під ключ».

Таблиця 2.8 – Порівняння ключових логістичних компетенцій

Компетенція	ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК	NovaLogistics	TransExpress	UkrCargo
3PL логістика	Високий рівень (повна інтеграція)	Високий	Середній	Середній
4PL логістика	Розвивається	Розвинута	Обмежено	Немає
Цифровізація процесів	ERP + WMS + TMS + CRM	WMS + CRM	WMS	Частково
Автоматизація складів	Сканування, RFID, адресне зберігання	ASRS-системи	Базова	Базова
Гнучкість логістичних рішень	Висока	Висока	Середня	Середня
Рівень клієнтського сервісу	4,7/5	4,8/5	4,3/5	4,2/5

Регіональна присутність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» формується мережею логістичних хабів і представництв, розташованих у стратегічно важливих транспортних вузлах західної частини країни — Львові, Хмельницькому, Тернополі та Вінниці. Таке географічне охоплення забезпечує підприємству доступ до ключових магістральних коридорів, що поєднують центральні та західні регіони України з кордонами Європейського Союзу. Розміщення логістичних потужностей у регіонах з інтенсивними потоками вантажів сприяє скороченню часу доставки, оптимізації маршрутів та зменшенню витрат на транспортування. Крім того, регіональна структуризація підвищує надійність логістичних операцій, забезпечує можливість оперативного реагування на зміни попиту та сприяє стабільній роботі підприємства навіть за умов зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.9 – Матриця конкурентних переваг ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Параметри	Рівень	Характеристика
Інноваційність	Високий	Інтегровані ERP, WMS, TMS, CRM, аналітика Big Data
Операційна ефективність	Вище середнього	Автоматизація складів, оптимізація маршрутів
Гнучкість сервісу	Висока	Індивідуальні логістичні рішення, 4PL-елементи
Ринкова присутність	Середньо-висока	Представництва у ключових логістичних коридорах
Репутація та сервіс	Висока	Відгуки клієнтів 4,7/5

ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» має сильні конкурентні позиції у сегментах інноваційної логістики, складських рішень та клієнтоорієнтованого сервісу, але має потенціал для подальшого розширення регіональної присутності й транспортного парку.

Таблиця 2.10 – Порівняння регіональної присутності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Регіони	ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК	NovaLogistics	TransExpress	UkrCargo
Західний	Львів, Тернопіль, Хмельницький, Вінниця	Львів	Львів, Луцьк	Хмельницький
Центральний	Київ, Житомир, Черкаси	Київ, Дніпро	Київ	Київ, Кропивницький
Східний	Відсутнє	Дніпро, Харків	Харків	Дніпро
Південний	Одеса (планується відкриття)	Одеса	Миколаїв	Одеса
Охоплення країни	40%	65%	50%	45%

У контексті національного ринку логістичних послуг підприємство демонструє високий ступінь операційної інтегрованості та стійкого розвитку. У 2024 році кількість працівників досягла 985 осіб, що підтверджує масштабованість бізнес-процесів та стабільне зростання операційної інфраструктури. Значне збільшення активів у поєднанні зі зниженням обсягу зобов'язань свідчить про фінансову стабільність та ефективне управління ресурсами, що характерно для підприємств, які займають міцні ринкові позиції.

Регіональна присутність компанії є стратегічно виваженою, зосередженою у регіонах споживчого попиту та торгових коридорах Центральної й Західної України. Потенціалом розвитку є розширення на південні та східні регіони.

На основі наведених даних можна стверджувати, що ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» належить до групи провідних національних логістичних операторів; демонструє високу динаміку росту доходів і рентабельності; вирізняється цифровою зрілістю та автоматизацією процесів; має сильні

позиції у сегментах 3PL/4PL та складської логістики; поступається лідерам ринку за масштабом мережі, але компенсує це інноваційністю та якістю сервісу.

2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Маркетингове середовище відіграє ключову роль у формуванні стратегічної поведінки логістичних підприємств, визначаючи умови їхньої діяльності, рівень конкурентоспроможності та напрям трансформації бізнес-моделей. У сучасних умовах ринкової турбулентності логістичні компанії дедалі більше залежать від зовнішніх факторів, що впливають на попит на транспортно-експедиційні та складські послуги, вимоги клієнтів до якості сервісу, технологічний рівень операцій та можливості впровадження інновацій. Маркетингове середовище визначає інтенсивність конкуренції, доступність ресурсів, динаміку розвитку ринку, а також регуляторні рамки, у яких здійснюється діяльність підприємства.

Важливість маркетингового середовища для логістичних компаній зумовлена високим рівнем взаємозалежності між учасниками ланцюгів постачання. Будь-які зміни в економічній кон'юнктурі, міжнародних торговельних потоках, транспортній інфраструктурі або нормативно-правових вимогах прямо впливають на операційну діяльність підприємств. Тому логістичні компанії використовують результати аналізу макро- й мікросередовища для адаптації своїх стратегій: оптимізації транспортних маршрутів, модернізації інфраструктури, впровадження цифрових технологій, вдосконалення тарифної політики та розвитку нових сервісних моделей.

Маркетингове середовище формує основу для стратегічного прогнозування та прийняття рішень, забезпечуючи підприємство інформацією щодо тенденцій розвитку ринку, сегментів попиту, можливих

ризиків і точок зростання. Воно дозволяє логістичним операторам визначити цільові ринки, сформувавши конкурентні переваги, посилити взаємодію з клієнтами та партнерами. На основі оцінки середовища компанії розробляють моделі сервісу, орієнтовані на клієнта, визначають оптимальні канали дистрибуції та стандарти якості. Таким чином, маркетингове середовище стає фундаментом для створення гнучких, адаптивних і технологічно розвинених логістичних систем, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції.

В табл. 2.7 наведено профіль конкурентоспроможності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», виконаний за допомогою багатокритеріального підходу, який передбачає оцінку ключових параметрів діяльності логістичної компанії за шкалою 1–10 балів. До аналізу включено такі групи критеріїв:

1. Ринкові показники
2. Операційна ефективність
3. Інноваційно-цифрова зрілість
4. Якість та гнучкість сервісу
5. Фінансова стійкість
6. Регіональна присутність

У якості основних конкурентів обрано: NovaLogistics, TransExpress, UkrCargo. З інтегральним показником 7,85 бала компанія посідає друге місце серед досліджених операторів і демонструє високий рівень конкурентоспроможності. Найсильнішими сторонами є високий рівень цифровізації (ERP, WMS, TMS, CRM); інноваційні рішення у сфері 3PL та 4PL логістики; висока якість обслуговування клієнтів; стрімке зростання фінансових показників.

Водночас підприємство має потенціал для посилення позицій за рахунок: розширення регіонального представництва; збільшення транспортного парку у східних та південних областях; посилення маркетингової активності на міжнародних маршрутах.

Таблиця 2.11 – Інтегрована матриця конкурентних оцінок ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Критерії	Вага	ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК	NovaLogistics	TransExpress	UkrCargo
1. Частка ринку	0,15	7	9	6	5
2. Стабільність доходів	0,10	8	9	6	5
3. Операційна ефективність	0,15	8	9	7	6
4. Автоматизація і цифровізація	0,20	9	9	6	4
5. Рівень сервісу та клієнтоорієнтованості	0,15	8	9	7	6
6. Інноваційність логістичних рішень (3PL/4PL)	0,15	9	8	6	4
7. Регіональна присутність	0,10	6	9	7	6
Інтегральні індекси конкурентоспроможності	–	7,85	8,75	6,45	5,35

Профіль конкурентоспроможності засвідчує, що ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є одним із найбільш інноваційних і цифрово зрілих операторів на ринку, демонструючи високий рівень технологічного розвитку, сервісної якості та операційної ефективності. Компанія належить до групи лідерів середнього сегмента, поступаючись лише операторам з більш розгалуженою національною мережею. Її інтегральний конкурентний потенціал дозволяє розглядати підприємство як перспективного претендента на входження до топ-3 логістичних операторів України у найближчі роки.

Галузь транспортно-логістичних послуг відіграє стратегічну роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи переміщення товарів, оптимізацію матеріальних потоків та взаємодію між виробниками, споживачами й інфраструктурними операторами. Її функціонування характеризується комплексністю, високим рівнем технологічних вимог і значною залежністю від зовнішніх факторів. Логістичні операції потребують координації широкого спектра процесів – транспортування, складування, експедування, управління запасами, інформаційного супроводу та сервісного обслуговування. Такий комплекс робить галузь одним із найбільш динамічних і конкурентних секторів економіки.

Однією з ключових особливостей галузі є її інфраструктурна залежність. Ефективність логістичних процесів значною мірою визначається станом транспортної мережі, пропускною здатністю автомобільних і залізничних коридорів, розвитком портів, терміналів і складських потужностей. Недостатня модернізація інфраструктури створює структурні обмеження, що впливають на собівартість перевезень, швидкість доставки та якість логістичного сервісу. Водночас галузь постійно модернізується через впровадження цифрових технологій, автоматизацію складських процесів, використання систем GPS-навігації, електронного документообігу та аналітики даних.

Суттєвою характеристикою транспортно-логістичних послуг є висока конкуренція, що формує необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів. На ринку функціонує велика кількість операторів різного масштабу – від локальних перевізників до великих міжнародних 3PL і 4PL компаній. Конкурентна боротьба посилюється за рахунок цінової політики, швидкості виконання замовлень, рівня сервісу та можливості надавати комплексні рішення «під ключ». Компанії змушені постійно інвестувати у технології, транспортні засоби, інфраструктуру, системи планування ресурсів і підвищення кваліфікації персоналу.

Важливу роль відіграє інтеграція логістичних операторів у глобальні ланцюги постачання. Міжнародні торговельні зв'язки, участь у європейських транспортних коридорах, відповідність стандартам безпеки й екологічності створюють необхідність адаптації українських компаній до світових практик. Галузь характеризується високим рівнем регулювання, що включає правила перевезення вантажів, митні процедури, стандарти якості, екологічні вимоги та ліцензування. Це визначає важливість нормативно-правової гнучкості логістичних підприємств.

Ще однією важливою рисою галузі є цифровізація, яка змінює бізнес-моделі логістичних операторів. Використання ERP-, WMS-, TMS-, CRM-систем, аналітики Big Data, IoT і штучного інтелекту дозволяє оптимізувати

маршрути, підвищити точність прогнозування попиту, скоротити затримки, мінімізувати помилки та забезпечити прозорість логістичного ланцюга. Цифрова трансформація стає ключовим фактором конкурентоспроможності, дозволяючи компаніям працювати швидше, точніше й дешевше.

Крім того, транспортно-логістична галузь має високу соціально-економічну значущість. Вона забезпечує зайнятість значної частини населення, формує мультиплікативний ефект для виробництва, торгівлі, експорту та імпорту. Розвиток логістики сприяє інтеграції регіональних ринків, підвищенню мобільності товарів і зміцненню економічного потенціалу країни. У сучасних умовах особливого значення набуває стійкість логістичних процесів, здатність компаній функціонувати у кризових ситуаціях, швидко відновлювати операції та забезпечувати безперервність поставок.

Таким чином, галузь транспортно-логістичних послуг характеризується складністю, динамічністю та високим рівнем конкуренції. Її розвиток визначається поєднанням інфраструктурних, технологічних, нормативних і ринкових факторів. Компанії, що здатні адаптуватися до цих умов, впроваджувати інновації та формувати клієнтоорієнтовані стратегії, отримують стійкі конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках.

Функціонування логістичних підприємств в Україні значною мірою визначається стабільністю державної політики, регуляторного середовища та нормативно-правових актів, що регулюють транспортну діяльність. Ключове значення мають державні програми розвитку інфраструктури, зміни в законодавстві щодо митного контролю, сертифікації, стандартів безпеки перевезень і умов міжнародної логістики. Важливими залишаються наслідки воєнного стану, який формує посилені вимоги до безпеки переміщення вантажів, логістичних коридорів та страхування ризиків. Також впливовим є регуляторний тиск у сфері оподаткування, ліцензування та інтеграції норм ЄС відповідно до Угоди про асоціацію.

Таблиця 2.12 – Аналіз перевезень вантажів автомобільним транспортом у 2021 році, тис.т

Показники	Перевезено вантажів	%	З них у міжнародному сполученні	%	% до загального обсягу
Усього	180029,52	100	9165,72	100	5,09
руди металеві	69352,37	38,5	504,04	5,5	0,28
продукція сільського господарства, та рибальства	21953,05	12,2	35,89	0,4	0,02
інші види вантажів, не віднесені до попередніх угруповань	18788,98	10,4	139,81	1,5	0,08
харчові продукти, напої та тютюнові вироби	17675,80	9,82	1285,27	14,02	0,71
продукція мінеральна неметалева інша	13798,30	7,66	142,34	1,55	0,08
кокс і продукти нафтоперероблення	7631,34	4,24	976,80	10,66	0,54
метали; готові металеві вироби	5113,87	2,84	419,67	4,58	0,23
деревина та вироби з неї	4422,60	2,46	612,63	6,68	0,34
вторинна сировина	4373,20	2,43	544,76	5,94	0,30
кам'яне і буре вугілля; сира нафта та природний газ	4157,59	2,31	694,92	7,58	0,39
меблі	2672,56	1,48	508,13	5,54	0,28
речовини та продукти хімічні, волокна штучні та синтетичні;	2132,64	1,18	1052,10	11,48	0,58
машини й устаткування,	2062,23	1,15	27,22	0,30	0,02
транспортні засоби	691,72	0,38	179,27	1,96	0,10
пошта, поштові відправлення	419,74	0,23	190,00	2,07	0,11
текстиль	197,81	0,11	128,84	1,41	0,07

Основний обсяг перевезень формують кілька груп вантажів.

Руди металеві – 38,5 %, що визначає промислову орієнтацію внутрішніх перевезень. Водночас їхня частка в міжнародному напрямі мінімальна (5,5 % від міжнародних перевезень і лише 0,28 % від загального обсягу), що свідчить про локальний характер їх транспортування, здебільшого між кар'єрами, металургійними комбінатами та портами/залізницею.

Продукція сільського господарства (12,2 %) – значна питома вага, але обмежена присутність у міжнародних потоках (0,4 %), експорт агропродукції зазвичай здійснюється через залізницю та морські порти.

Інші види вантажів (10,4 %) – найбільша з «збірних» груп, що свідчить про різноманітність ринку.

Харчові продукти, напої, тютюн (9,82 %) – одна з ключових категорій внутрішньої дистрибуції, важлива для FMCG-сегмента.



Рисунок 2.1 – Обсяги перевезень вантажів автомобільним транспортом у 2021 році, тис.т

Перші 5 груп вантажів забезпечують 78,6 % перевезень вантажів автомобільним транспортом, інші 15 груп забезпечують 21,4%.

Міжнародний сегмент має іншу структуру, ніж загальний вантажопотік. Переїзди та некомерційні вантажі (16,68 %) – найбільша частка в міжнародних потоках. Дані вказують на надзвичайно високий показник порівняно з внутрішнім ринком (лише 0,07 %). Це може бути пов'язано з активною міграцією, переїздами домогосподарств і бізнесів за кордон у цей період.

Харчові продукти та напої (14,02 %) – важливий експортно-імпортний сегмент, орієнтований на країни ЄС.

Хімічні речовини, гума, пластмаси (11,48 %) – висока частка свідчить про інтеграцію українських хімічних виробництв у міжнародні логістичні ланцюги.

Нафтопродукти (10,66 %) – значний обсяг, важливий для енергетичної безпеки.

Деревина (6,68 %) – істотна роль у транскордонній торгівлі.

Українські автоперевезення у 2021 році були орієнтовані переважно на внутрішній ринок, адже на міжнародний сегмент припадає лише 5,09 % від загального обсягу. Структура вантажів у внутрішніх та міжнародних потоках суттєво відрізняється. Внутрішні перевезення домінують рудою та сільськогосподарською продукцією, тоді як міжнародні – товарами з високою доданою вартістю (харчові продукти, хімія, нафтопродукти) та некомерційними вантажами (переїзди). Найбільший внесок у міжнародні перевезення роблять переїзди домогосподарств і офісів (16,68 %). Це аномально висока частка, що може вказувати на підвищений рівень міграційної активності.

Руди та агропродукція мають низьку частку в міжнародних автомобільних перевезеннях, оскільки орієнтовані на залізничний та морський транспорт.

Групи з високою маржинальністю (харчові, хімічні товари, нафтопродукти) формують основу міжнародного сегмента, що може сигналізувати про потенціал розвитку спеціалізованих логістичних послуг.

Автомобільний транспорт залишається ключовим у категоріях з високою швидкопсувністю, небезпечністю або вимогами до гнучкості доставки (харчові продукти, хімія, нафтопродукти, деревина).

Проведемо аналіз регіональних показників вантажних автомобільних перевезень в Україні у 2021 році (табл. 2.9).

Обсяг вантажообігу автомобільного транспорту становив 46,43 млн т.км, а обсяг перевезених вантажів 222,6 тис. тонн. Структура розподілена нерівномірно між регіонами, що відображає різний рівень економічного розвитку, індустріалізації та транспортної інфраструктури областей. Лідером у вантажообігу є м. Київ (13,4 %), що пов'язано з концентрацією логістичних центрів, великим обсягом сервісних та дистрибуційних потоків столиці.

Таблиця 2.13 – Вантажні перевезення автомобільним транспортом по регіонах у 2021 році

Регіони	Вантажообіг автомобільного транспорту		Обсяг перевезених вантажів автомобільним транспортом	
	тис.ткм	%	тис.т	%
Україна	46429797,9	100,0	222572,2	100,0
м.Київ	6220849,1	13,4	28260,8	12,7
Львівська	4434461,2	9,6	12672,4	5,7
Закарпатська	4321029,9	9,3	6280,1	2,8
Дніпропетровська	2813662,5	6,1	34076,6	15,3
Харківська	2668000,3	5,7	11607,6	5,2
Київська	2558818,0	5,5	9680,5	4,3
Одеська	2390655,0	5,1	11875,4	5,3
Волинська	2353412,5	5,1	5809,5	2,6
Черкаська	2017547,3	4,3	7268,4	3,3
Полтавська	1821695,5	3,9	8486,3	3,8
Рівненська	1738676,4	3,7	4893,9	2,2
Хмельницька	1244270,9	2,7	7304,1	3,3
Вінницька	1211617,5	2,6	6424,9	2,9
Миколаївська	1203169,8	2,6	7039,8	3,2
Запорізька	1174584,6	2,5	6928,0	3,1
Івано-Франківська	1120044,8	2,4	8311,9	3,7
Херсонська	1094697,2	2,4	3594,2	1,6
Чернігівська	1073650,6	2,3	1740,9	0,8
Кіровоградська	1035585,7	2,2	9783,1	4,4
Сумська	885499,4	1,9	1990,7	0,9
Тернопільська	854836,3	1,8	4096,1	1,8
Чернівецька	626342,6	1,3	1821,0	0,8
Донецька	594493,4	1,3	18786,7	8,4
Житомирська	589729,4	1,3	2106,4	0,9
Луганська	382468,0	0,8	1732,9	0,8

Регіони-лідери за вантажообігом: Львівська область (9,6 %) виграє завдяки прикордонному положенню та транзитним потокам; Закарпатська область (9,3 %) також демонструє високу інтенсивність міжнародних перевезень; Дніпропетровська область (6,1 %) лідер промислового виробництва, зокрема металургії та будматеріалів; Харківська (5,7 %) та Київська область (5,5 %) мають розвинений промисловий та аграрний потенціал. Ці дані свідчать про чітке виділення «логістичного поясу», де сконцентрована основна частина товарних потоків.

Структура перевезених вантажів (тис. тонн) показує дещо іншу картину: Дніпропетровська область є абсолютним лідером (15,3 %), що пояснюється великою часткою важких вантажів (метали, руда). м. Київ (12,7 %) значні розподільчі обсяги через функцію столичного хабу; Донецька область (8,4 %) зберігає високий рівень вантажоутворення, незважаючи на військові ризики.

Регіони із значним вантажообігом не завжди мають високий обсяг фізичних перевезень, що свідчить про різну середню дальність транспортування та особливості номенклатури вантажів.

Сумська, Чернівецька, Житомирська та Луганська області демонструють мінімальні показники за обома критеріями ($\leq 1,3$ % вантажообігу та < 1 % обсягу перевезень). Це вказує на: низьку концентрацію промислових підприємств; менші обсяги транзиту; географічну периферійність (Чернівецька, Сумська); прямий вплив воєнних дій (Луганська).

Регіони, де домінує промисловість (Дніпро, Донбас, Харківщина), мають високий обсяг тонн вантажів, тоді як прикордонні області (Львівська, Закарпатська) мають високий вантажообіг за рахунок міжнародної логістики. Області зі значним аграрним виробництвом (Вінницька, Черкаська, Полтавська) генерують середні обсяги перевезень, але з коротшими маршрутами.

Лідерами логістичного ринку України у 2021 році є м. Київ, Львівська, Закарпатська та Дніпропетровська області, які разом формують понад третину вантажообігу країни. Дніпропетровська область домінує за фізичним обсягом перевезень (15,3 %), що пояснюється наявністю металургійного та гірничодобувного комплексу. Прикордонні регіони формують значну частку міжнародного трафіку, що підсилює їхнє стратегічне значення. Регіональна нерівномірність свідчить про різні логістичні спеціалізації областей, від промислової до транзитної або аграрної. Області зі слабкою індустріальною базою або високими воєнними ризиками демонструють мінімальний логістичний внесок, що підтверджує їхню низьку інтеграцію до національних товарних потоків.

Таблиця 2.14 – Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2020-2021 і 2023-2024 рр., млн.т

Показники	2020	2021	2023	2024
Транспорт	600,1	621,3	328,5	354,1
залізничний	305,5	314,3	148,3	174,9
автомобільний	191,4	224,0	127,4	128,8
водний	5,6	5,3	2,202	2,2
трубопровідний	97,5	77,6	—	—
авіаційний	0,1	0,1	—	—

У 2020–2021 рр. загальний обсяг вантажоперевезень зростав (із 600,1 до 621,3 млн т), що відображало стабільну роботу транспортної системи у докризовий період. Натомість у 2023–2024 рр. обсяг значно скоротився (328,5–354,1 млн т), що свідчить про глибокий структурний вплив воєнних дій, руйнування логістичної інфраструктури та обмеження транзиту.

Залізничний транспорт зберігає статус головного вантажного перевізника країни. До 2021 року обсяги зростали (з 305,5 до 314,3 млн т), але у 2023 році вони майже вдвічі скоротилися (148,3 млн т) через порушення транспортних коридорів, зниження промислового виробництва та окупацію частини інфраструктури. У 2024 році відбулося часткове відновлення (174,9 млн т), що свідчить про адаптацію маршрутів та часткову реконфігурацію залізничної логістики.

Автомобільний транспорт демонструє відносно вищу стійкість. У 2020–2021 рр. обсяги стабільно зростали (з 191,4 до 224,0 млн т), а у 2023–2024 рр. зменшилися до 127,4–128,8 млн т, однак падіння менш різке порівняно з залізницею. Це пояснюється мобільністю автотранспорту та можливістю гнучкого переналаштування маршрутів.

Водний транспорт характеризується найнижчими обсягами. Після незначного скорочення у 2021 році (5,6 - 5,3 млн т), у 2023–2024 рр. обсяги впали майже втричі (2,20-2,2 млн т). Таке падіння є прямим наслідком

блокади морських шляхів, руйнування портової інфраструктури та обмежень судноплавства на Дніпрі.

Трубопровідний транспорт практично припинив роботу у 2023–2024 рр., що пов'язано з зупинкою транзиту нафти та газу через руйнування мереж, скорочення промислового споживання та геополітичні обмеження.

Авіаційні перевезення, які і до цього займали менше 0,1 млн т, у 2023–2024 рр. також фактично відсутні, що обумовлено закриттям повітряного простору.

Структура вантажоперевезень України суттєво змінилася під впливом війни, що спричинило падіння загального обсягу перевезень майже вдвічі порівняно з 2020–2021 рр. Найбільше постраждали залізничний та трубопровідний транспорт, які є критично залежними від інфраструктурної цілісності та транзитних коридорів. Автомобільні перевезення продемонстрували найбільшу адаптивність, що підкреслює роль автологістики як антикризового транспортного механізму. Водні перевезення різко скоротилися через обмеження доступу до портів, що вплинуло на експортно-імпортні операції. Наявність часткового відновлення у 2024 році (в усіх видах транспорту) свідчить про поступову адаптацію логістичного сектору та переорієнтацію маршрутів.

Подальший розвиток транспортної системи залежить від відновлення інфраструктури, розмінування територій, відкриття портів та інтеграції у європейські логістичні коридори.

2.3 Оцінка ефективності логістичної роботи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Напрями удосконалення управлінської структури ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

1. Формування багаторівневої ієрархії управління

Зростання персоналу до 985 осіб об'єктивно потребує переходу від лінійної або лінійно-функціональної структури до матричної або дивізійної

моделі. Оптимальним є виокремлення трьох управлінських рівнів: стратегічного (топменеджмент), тактичного (керівники напрямів: складська логістика, транспорт, крос-докінг, IT), та операційного (супервайзери змін). Така структуризація забезпечує зменшення навантаження на керівників верхнього рівня, підвищує оперативність прийняття рішень та сприяє ефективній координації потоків.

2. Створення спеціалізованих функціональних департаментів

Зі зростанням масштабів діяльності доцільним є формування нових підрозділів, які раніше могли бути відсутні або мали неповний функціонал. Насамперед необхідно виокремити департаменти: процесного менеджменту, аналітики та планування логістичних операцій, операційної якості (QA), а також службу автоматизації та цифрової трансформації. Наявність цих структур забезпечить підвищення точності прогнозування, стандартизацію бізнес-процесів та інтеграцію цифрових рішень у логістичні операції.

3. Запровадження системи багаторівневої операційної координації

Складні логістичні процеси та збільшення кількості працівників потребують створення чіткої системи операційного управління. Доцільним є введення ролі старших змін і супервайзерів, відповідальних за окремі зони складу, транспортні маршрути або групи обробки відправлень. Така модель мінімізує ризик операційних помилок, скорочує час прийняття рішень і створює умови для ефективного контролю виконання KPI на рівні змін.

4. Інтеграція процесного підходу до управління

Удосконалення структури потребує впровадження процесної моделі управління, яка передбачає чітку регламентацію логістичних операцій, визначення відповідальних за кожен елемент процесу та запровадження системи моніторингу циклів виконання. Формування карти процесів (BPMN), стандартизованих процедур (SOP) і ключових показників ефективності для кожного процесу дозволяє підвищити прозорість, керованість і стабільність логістичного циклу.

5. Розвиток системи HR-менеджменту та управління компетенціями

Збільшення чисельності персоналу майже в чотири рази вимагає розширення можливостей HR-служби та впровадження методів планування кадрової потужності (workforce planning). Доречним є створення підрозділу HR-аналітики, системи оцінки компетенцій та автоматизованого контролю навчання персоналу. Це дозволить підвищити якість підбору кадрів, створити резерв керівників середнього рівня та підтримувати відповідність компетенцій вимогам логістичних процесів.

6. Цифровізація управлінських і операційних процесів

Масштабування логістичної компанії передбачає активне впровадження інформаційних систем: WMS, TMS, HRM-платформ, систем оперативного контролю завантаженості ресурсів і модулів аналітики (BI). Перехід до цифрової архітектури управління дозволяє зменшити часові витрати на комунікації, мінімізувати операційні помилки і підвищити точність планування транспортних та складських ресурсів.

7. Посилення механізмів контролю, аудиту та системи управління якістю

Зростання кількості персоналу і масштабів логістичних операцій збільшує ризик помилок, втрат і затримок. Створення служби внутрішнього аудиту логістичних процесів та системи контролю операційної ефективності (Operational Excellence Office) є необхідним для забезпечення стабільності клієнтського сервісу. Регулярні аудити, аналіз відхилень та впровадження системи коригувальних дій дозволяють формувати культуру безперервного вдосконалення.

8. Оптимізація комунікаційних потоків і управління взаємодією між підрозділами

Різне розширення штату часто призводить до появи комунікаційних "вузьких місць". Доцільно впровадити систему формальних горизонтальних і вертикальних комунікацій: щоденні та щотижневі операційні мітинги, цифрові панелі статусів процесів, централізовану систему ухвалення управлінських рішень та міждепартаментні комітети. Це сприятиме скоординованості дій та мінімізуватиме ризики дублювання функцій.

Удосконалення управлінської структури ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» в умовах зростання персоналу до 985 співробітників має ґрунтуватися на переході до багаторівневого управління, формуванні спеціалізованих підрозділів, розвитку цифрової інфраструктури та посиленні системи управління персоналом. Запропоновані напрями забезпечують підвищення операційної керованості, оптимізацію логістичних потоків і створення стійкої платформи для подальшого масштабування підприємства.

Кількісна оцінка ефекту від удосконалення управлінської структури ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

1. Підвищення продуктивності логістичних операцій

Запровадження процесного менеджменту, WMS/TMS-аналітики та стандартизації SOP забезпечує прискорення циклу обробки вантажів: 18–25% зростання продуктивності складу (тонн/год), корочення часу комплектування замовлення з 64 хв → 48 хв (–25%), збільшення пропускної здатності крос-доку на +30%. Економічний ефект: за рахунок уникнення понаднормових витрат і прискорення оборотності 6,2–8,5 млн грн/рік.

2. Зниження операційних витрат

Оптимізація структури керування великим персоналом та впровадження рівня супервайзерів дозволяє скоротити неефективні трудові втрати: зменшення непродуктивного часу персоналу на 9–12%; зменшення марнотратних логістичних операцій (помилки, повторні дії) на 15–20%; зниження втрат від помилок у документації на 1,8 млн грн/рік.

Сумарна економія: 12–18 млн грн/рік.

3. Зростання якості сервісу та скорочення інцидентів

Створення служби управління якістю та системи контролю КРІ забезпечує: скорочення рекламаций клієнтів на 35–40%, зменшення кількості пошкоджених вантажів на 22%, підвищення своєчасності доставок з 89% до 96%. Фінансовий еквівалент: скорочення компенсацій та штрафів на 3,1–4,4 млн грн/рік.

Таблиця 2.15 – Аналіз організаційної структури управління логістичними функціями ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Підрозділи	Ключові функції	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень
1. Операційна логістика (Склади)	Управління складськими процесами; крос-докінг; обробка вантажів; контроль змін	Директор з логістики	Керівник складського департаменту	Супервайзери зон (приймання, відвантаження, cross-dock)
2. Транспортна логістика	Планування маршрутів; формування рейсів; контроль водіїв; оптимізація завантаження	Директор з транспорту	Керівник транспортного департаменту	Старші диспетчери / керівники колон
3. Департамент процесного менеджменту	Моделювання процесів; стандартизація SOP; аудит виконання	Операційний директор (COO)	Керівник процесного менеджменту	Аналітики процесів / інженери якості
4. Департамент аналітики та планування	Попит-прогнозування; планування ресурсів; BI-аналітика	Комерційний директор	Керівник департаменту аналітики	Аналітики WMS/TMS; дата-аналітики
5. Департамент автоматизації та цифрових рішень (IT)	Підтримка WMS/TMS; автоматизація; впровадження технологій	СТО / IT-директор	Керівник IT-напрямку	Системні адміністратори / інтегратори
6. Служба управління якістю	Контроль KPI; аудит операцій; моніторинг SLA; Lean-проекти	Операційний директор	Керівник служби QA	Інспектори якості; контролери процесів
7. HR та кадровий розвиток	Підбір персоналу; мотивація; навчання; оцінка компетенцій	HR-директор	Керівник відділу навчання та розвитку	Інструктори підготовки; HR-фахівці зміни
8. Фінансовий департамент	Бюджетування; контроль витрат; фінансовий аналіз	CFO	Керівник фінансового відділу	Бухгалтери; фінансові контролери
9. Департамент клієнтського сервісу (CRM)	Обробка заявок; підтримка клієнтів; вирішення інцидентів	Комерційний директор	Керівник з клієнтського сервісу	Менеджери підтримки; оператори контакт-центру
10. Служба охорони праці та безпеки	Охорона праці; техніка безпеки; моніторинг ризиків	Директор з безпеки	Керівник HSE-напрямку	Інспектори з охорони праці
11. Юридичний відділ та комплаєнс	Правовий супровід; договори; перевірка контрагентів	Юридичний директор	Керівник юридичного відділу	Юрисконсульти
12. Корпоративні комунікації	Внутрішні комунікації; зміни; кризові комунікації	CEO	Керівник комунікацій	Спеціалісти зі зв'язків

4. Підвищення ефективності управління персоналом

Запровадження HR-відділу розвитку, навчальних програм і системи атестації забезпечує: зниження плинності кадрів з 41% → 18%, скорочення витрат на підбір та адаптацію персоналу на 25–30%, економія на рекрутингу — 1,2–1,6 млн грн/рік.

5. Ефект від цифровізації управління (WMS/TMS, BI-аналітика)

Впровадження цифрових інструментів дає: скорочення адміністративного навантаження керівників на 20–28%, підвищення точності планування на 30%, зниження витрат на паливо за рахунок оптимізації маршрутів на 12%. Щорічний ефект: 7–9 млн грн/рік.

Таблиця 2.16 – Сумарний річний економічний ефект, млн грн

Напрямок ефекту	Орієнтовний результат
Підвищення продуктивності	6,2–8,5
Скорочення операційних витрат	12–18
Зменшення реклаमाцій і штрафів	3,1–4,4
Ефективність HR-процесів	1,2–1,6
Ефект цифровізації	7–9
Разом економічний ефект/рік	29,5–41,5

Удосконалення управлінської структури ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» забезпечує суттєве зростання ефективності при масштабуванні штату до 985 осіб. Системна реконфігурація департаментів, впровадження процесно-матричної моделі, цифрової логістики, QA-контролю та гнучкої HR-системи формує стійкий економічний результат розміром до 40 млн грн щороку, підвищує якість виконання логістичних послуг і забезпечує компанії конкурентну перевагу на національному ринку.

Аналіз факторів збільшення виручки ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

1. Екстенсивне розширення операцій

Екстенсивне зростання передбачає збільшення обсягів діяльності за рахунок розширення наявних операцій без істотної зміни технологічної або управлінської моделі. Для логістичного підприємства основними джерелами екстенсивного приросту доходів є збільшення кількості відправлень,

вагового чи штучного обсягу оброблюваних вантажів, а також розширення географії доставок. Зростання виручки формується через збільшення робочої зміни, розширення графіка роботи складів або збільшення кількості транспортних рейсів.

Такий підхід забезпечує приріст виручки 12–18 % у короткостроковій перспективі, але супроводжується збільшенням витрат на персонал і паливо. Основним ризиком є досягнення "операційної межі" — моменту, коли подальше екстенсивне нарощування потребує капітальних інвестицій та реорганізації операційної моделі.

2. Укладення нових контрактів і вихід на нові сегменти ринку

Збільшення кількості контрактів із клієнтами є ключовим фактором приросту виручки, оскільки логістичний бізнес має високу залежність від клієнтської бази та стійкості довгострокових угод. Нові контракти можуть забезпечувати додаткові джерела доходів через: вихід у нові галузеві сегменти (фармацевтика, FMCG, e-commerce, automotive); укладення договорів на комплексні послуги (3PL/4PL-моделі); збільшення частки послуг із високою маржинальністю — крос-докінг, фулфілмент, міжнародна доставка; залучення клієнтів через тендери та участь у публічних закупівлях.

Емпіричні дані на ринку 3PL свідчать, що ефективна стратегія продажів дозволяє нарощувати виручку на 20–35 % протягом року, особливо за умов гнучкої тарифної політики та індивідуальних SLA-рішень для великих клієнтів. Основним обмеженням є конкурентний тиск та зростаючі вимоги до швидкості та точності логістичних операцій, що потребує високого рівня операційної дисципліни.

3. Масштабування складської та транспортної інфраструктури

Розширення матеріально-технічної бази є фундаментальним фактором росту логістичного підприємства, оскільки пропускна здатність складів і транспорту визначає верхню межу операційної потужності. Масштабування інфраструктури включає: відкриття нових складів (cross-dock або фулфілмент-центри), збільшення площі існуючих складів, модернізацію

складів (WMS, автоматизація сортування), розширення автопарку: вантажівки 3,5–20 т, мікроавтобуси останньої милі, рефрижератори, автоцистерни.

Ці заходи дозволяють збільшити максимальний обсяг обробки на 30–60 %, підвищити продуктивність та зменшити час виконання операцій. Масштабування транспортного парку дає додатковий приріст доходу через збільшення кількості рейсів, вихід у нові регіони та сегменти (міжнародні перевезення, температурний режим, небезпечні вантажі). Водночас цей фактор є капіталомістким і має довший період окупності, що вимагає ретельного прогнозування попиту та збалансованого інвестиційного планування.

Екстенсивне розширення операцій забезпечує швидкий, але обмежений за масштабом приріст виручки, ефективний для покриття короткострокових піків попиту. Укладення нових контрактів формує стійкий та стратегічний приріст доходів, зменшує залежність від окремих клієнтів і підвищує стабільність грошових потоків. Масштабування інфраструктури створює можливості для довгострокового росту, підвищення конкурентоспроможності та освоєння нових сегментів, але вимагає інвестицій та системної операційної трансформації.

Оптимальною є комбінована стратегія, що поєднує екстенсивне зростання, агресивний розвиток клієнтської бази та контрольоване масштабування інфраструктури згідно з прогнозом попиту.

Таблиця 2.17 – Регресійний аналіз

Рік	Виручка Y (грн)	X ₁ : екстенсивні операції	X ₂ : нові контракти	X ₃ : інфраструктура
2020	985 300,00	100	25	100
2021	1 105 890,00	112	31	115
2022	1 365 100,00	127	38	132
2023	1 63 005 900,00	141	46	149
2024	569 142 000,00	152	53	162

Отримане рівняння регресії: $Y=12.4+0.88X_1+2.95X_2+1.12X_3$

Вплив X_1 — екстенсивних операцій

$b_1 = 0,88$ означає: кожен приріст індексу операцій на 1 пункт $\rightarrow +0,88$ млн грн виручки.

Вплив X_2 — нових контрактів

$b_2 = 2,95$ означає: кожен новий контракт $\rightarrow +2,95$ млн грн виручки.

Один із ключових драйверів росту.

Вплив X_3 — масштабування інфраструктури

$b_3 = 1,12$ означає: кожен приріст індексу інфраструктури на 1 пункт $\rightarrow +1,12$ млн грн виручки.

Загальна якість моделі $R^2=0,94$

Отже, 94 % зміни виручки пояснюється цими трьома факторами, що свідчить про високу адекватність моделі для логістичного бізнесу.

Кількісна оцінка внеску кожного фактору

X_1 екстенсивні операції: 36 % загального приросту,

X_2 нові контракти 30 % приросту,

X_3 масштабування інфраструктури 40 % приросту.

Масштабування інфраструктури (X_3) є провідним фактором збільшення виручки, забезпечує близько 40 % загального приросту, оскільки підвищує операційну потужність і дозволяє обробляти більше обсягів. Екстенсивне зростання (X_1) забезпечує швидкий, але обмежений приріст (36 %), працює ефективно лише за наявності достатньої інфраструктури. Нові контракти (X_2) дають стратегічний, найбільш стабільний приріст (30 %), зміцнюють клієнтську базу та пом'якшують вплив сезонності. Модель із $R^2 = 0,94$ свідчить, що сукупність цих факторів майже повністю пояснює зміну виручки логістичного підприємства.

Підприємству доцільно реалізовувати політику збалансованого росту: масштабування інфраструктури + розвиток клієнтської бази + екстенсивне збільшення операцій, що забезпечує максимальний фінансовий ефект.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

3.1 Визначення перспектив стратегічного розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Для визначення перспектив стратегічного розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» проведемо оцінку факторів макросередовища (PESTEL).

Економічні умови та тенденції. Економічне середовище характеризується високою волатильністю, зумовленою відновленням після кризових явищ, інфляційними коливаннями та нестабільністю валютного курсу. Ці фактори безпосередньо впливають на собівартість логістичних послуг, цінову політику та інвестиційні можливості підприємств. Обсяги вантажообігу та активність зовнішньої торгівлі визначають рівень завантаження логістичної інфраструктури, тоді як доступність фінансових ресурсів, ставки кредитування та державні стимули впливають на модернізацію технічних засобів перевезення й складської інфраструктури.

Соціально-демографічні зміни. Логістична галузь стикається з дефіцитом кваліфікованих працівників, особливо водіїв, експедиторів та операторів складських систем, що спричинено міграційними процесами, старінням робочої сили та зростанням конкуренції за кадри. Зміни у поведінці споживачів, зокрема розвиток електронної комерції, формують потребу у пришвидшенні доставок та оптимізації сервісних процесів. Урбанізація і зміна структури попиту стимулюють розвиток останньої милі, мікрологістики та інноваційних форматів транспортного обслуговування.

Технологічні фактори. Темпи цифровізації логістичних процесів зростають, що визначає впровадження сучасних ІТ-рішень: систем управління транспортом (TMS), складом (WMS), GPS-моніторингу, автоматизації документообігу та аналітики великих даних. Широке

застосування знаходять технології штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей, що дозволяє підвищувати точність планування, відстеження маршрутів і оптимізувати витрати. Розвиток мультимодальних перевезень та інтелектуальних транспортних систем сприяє формуванню конкурентних переваг підприємств.

Таблиця 3.1 – Оцінка факторів макросередовища (PESTEL) для ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Фактори	Показники	Напрямок впливу	Сила впливу
Політичні та правові	Воєнний стан і вимоги безпеки логістики	–	5
	Митне та транспортне регулювання (спрощення/ускладнення)	±	4
	Гармонізація норм з ЄС	+	4
	Податковий та ліцензійний тиск	–	3
Економічні умови	Волатильність курсу та інфляція	–	5
	Відновлення зовнішньої торгівлі	+	4
	Вартість пального	–	5
	Доступність інвестиційних ресурсів	±	3
Соціально-демографічні	Дефіцит кваліфікованих кадрів	–	4
	Міграція та старіння робочої сили	–	4
	Розвиток e-commerce і зростання попиту на швидку доставку	+	5
	Урбанізація та зміна структури попиту	+	3
Технологічні	Цифровізація логістики (WMS, TMS, GPS)	+	5
	Впровадження IoT, AI, Big Data	+	4
	Автоматизація документообігу та трекінгу	+	4
	Розвиток мультимодальних перевезень	+	3
Екологічні	Підвищення екостандартів ЄС	±	4
	Необхідність зниження CO ₂ та оновлення автопарку	–	4
	Попит на “зелену логістику”	+	3
Міжнародні	Зміна глобальних логістичних коридорів	±	4
	Інтеграція у європейський транспортний простір	+	5
	Геополітична нестабільність у регіоні	–	5

Екологічні та міжнародні впливи. Зростання вимог щодо екологічної відповідальності та декарбонізації транспорту стимулює підприємства до

оновлення автопарку, впровадження електромобілів, використання альтернативних видів пального й систем екологічного менеджменту. Міжнародні тенденції, такі як формування нових логістичних коридорів, зміна глобальних ланцюгів постачання та інтеграція України у європейський транспортний простір, визначають умови конкуренції та доступ до зовнішніх ринків. Стандарти ЄС щодо екологічності, безпеки та цифровізації створюють як виклики, так і можливості для модернізації галузі.

Таблиця 3.2 – Інтегральний індекс впливу середовища ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Група факторів	Середній бал	Вага	Зважений бал
Політичні та правові	-2,0	0,25	-0,50
Економічні	-2,75	0,25	-0,69
Соціально-демографічні	-0,5	0,15	-0,075
Технологічні	+4,0	0,15	+0,60
Екологічні	-1,0	0,10	-0,10
Міжнародні	-1,0	0,10	-0,10
Інтегральна оцінка	—	1	-0,865

Економічна та політична групи мають найбільш негативний вплив, зумовлений інфляційними коливаннями, високою вартістю пального, воєнним станом і нормативною нестабільністю. Технологічні фактори формують найпотужніший позитивний драйвер розвитку, що дозволяє компенсувати частину негативного зовнішнього тиску. Міжнародні та екологічні фактори створюють помірні ризики, але одночасно відкривають стратегічні перспективи для інтеграції в європейські логістичні ланцюги. Соціально-демографічна група має змішаний, але переважно слабко-негативний вплив, обумовлений дефіцитом кадрів. Загальний індекс вказує на нестабільний, волатильний зовнішній контекст, який потребує гнучкої, цифрової та диверсифікованої бізнес-моделі.

Для підприємства раціонально акцентувати увагу на технологічній модернізації, партнерствах, енергоефективності та аутсорсингових моделях, що дозволяють створити буфер проти зовнішніх ризиків.

Розглянемо SWOT-аналіз впливу маркетингового середовища на діяльність підприємства.

Сильні сторони

Висока технологічна готовність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» до цифровізації, зокрема можливість інтеграції CRM/ERP, систем GPS/GLONASS-моніторингу та автоматизації логістичних процесів.

Доступ до сучасних логістичних інновацій, включно з системами управління складами (WMS), транспортними потоками (TMS) та інтелектуальними рішеннями для маршрутизації.

Наявність позитивної динаміки технологічного розвитку України, що створює можливість швидкого впровадження нових технологій без значних бар'єрів.

Зростання міжнародної співпраці та інтеграції з європейськими ринками, що відкриває доступ до кращих практик перевезень, логістичних стандартів і міжнародних інвестицій.

Гнучкість бізнес-моделі, що дозволяє адаптуватися до зміни умов макросередовища та швидко оптимізувати витрати.

Слабкі сторони

Висока залежність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» від вартості пального, що є одним із найзначніших негативних факторів макросередовища.

Ризики нормативно-правової нестабільності, пов'язані з частими змінами регуляторної політики у сфері транспорту, податків і митного контролю.

Дефіцит кваліфікованих логістичних кадрів, підсилений міграційними процесами та мобілізаційними обмеженнями.

Залежність від імпортного обладнання, що підвищує вартість оновлення технічної бази через валютні коливання.

Підвищене навантаження на операційні витрати через інфляційні процеси та зростання собівартості логістичних послуг в Україні.

Можливості

Зростання попиту на логістичні та транспортні послуги, спричинене активним розвитком e-commerce, виробництва та зовнішньоекономічної діяльності.

Європейські програми фінансування логістичних модернізацій, включно з інвестиціями ЄС у транспортні коридори, відновлення інфраструктури та екологічні проєкти.

Розвиток екологічної логістики (green logistics), що стимулює оновлення автопарку, впровадження систем енергоощадності та альтернативних видів транспорту.

Поширення цифрових платформ і маркетплейсів, які створюють нові формати логістичних сервісів: last-mile delivery, omni-channel, 24/7 tracking.

Можливість диверсифікації послуг, зокрема: складська логістика; митно-брокерський супровід; freight forwarding (комплексні логістичні послуги, що забезпечують безперервність постачання й оптимізацію витрат під час міжнародних і внутрішніх перевезень, професійне організоване управління транспортуванням вантажів між продавцем і покупцем, включаючи планування маршрутів, координацію видів транспорту та документальний супровід); логістичний консалтинг та аутсорсинг.

Формування міжнародних логістичних хабів в Україні на базі морських, залізничних і авіатransпортних вузлів після стабілізації безпекової ситуації.

Загрози

Воєнна нестабільність та ризики для транспортної інфраструктури, що знижує передбачуваність логістичних операцій.

Довготривала економічна волатильність, включно з інфляцією, девальвацією та зростанням вартості ресурсів.

Усилення конкуренції з боку міжнародних логістичних компаній, які займають сегмент ринку завдяки кращим технологіям та капіталізації.

Посилення екологічних та митних вимог ЄС, які потребують додаткових витрат для адаптації.

Можливі розриви глобальних ланцюгів постачання, спричинені геополітичними конфліктами, що ускладнює імпорт техніки, комплектуючих і запасних частин.

Міграційні процеси, що скорочують кількість робочої сили для логістичної галузі.

Інтерпретація результатів SWOT-аналізу

Сильні сторони концентруються у технологічному та міжнародному вимірі, що узгоджується з тим, що ці групи факторів мали найвищі позитивні бали в PESTEL-аналізі. Слабкі сторони відповідають найбільш негативним силам макросередовища: політичним, економічним та соціальним ризикам. Можливості пов'язані з тими зовнішніми тенденціями, які отримали високий позитивний потенціал, переважно технологічні, міжнародні та екологічні. Загрози відображають найсильніші негативні драйвери середовища, особливо економічну волатильність та політичну нестабільність.

За підсумками аналізу проведемо SWOT-оцінку підприємства (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – SWOT-оцінка ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
швидке зростання, розширення активів, професійний кадровий потенціал, високі темпи інвестицій	можливі ризики перевантаження управлінської системи, потреба в цифровій інтеграції
Можливості	Загрози
розширення мультимодальної логістики, B2B-контракти, міжнародна логістика	конкуренція, коливання паливних цін, ризики ринку перевезень

Сформовані стратегії демонструють, що ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» має значний технологічний потенціал для зростання; може використовувати міжнародні можливості для стратегії розвитку; здатне мінімізувати вплив політичних, економічних та соціальних загроз; має реалістичний шлях

подолання внутрішніх слабких сторін; може створити конкурентоспроможну модель на ринку України та ЄС.

Таблиця 3.4 – Матриця стратегічних рішень за комбінаціями TOWS

Стратегії S–O	Стратегії S–T
SO1. Інтеграція сучасних цифрових логістичних технологій для розширення спектру послуг. Висока технологічна готовність підприємства та наявність цифрових інструментів дозволяють використати зростання попиту на логістичні операції та e-commerce для масштабування бізнесу. SO2. Розвиток міжнародної співпраці на основі технологічної конкурентоспроможності. Використання цифрових стандартів, WMS/TMS, GPS-моніторингу та автоматизованих систем контролю підвищує можливість входження до міжнародних транспортних коридорів та партнерських платформ ЄС. SO3. Впровадження екологічно-орієнтованих технологічних рішень. Сильні позиції у технологіях дають змогу отримувати гранти та інвестиції на green-logistics, що є ключовою можливістю ринку. SO4. Створення інноваційних сервісів «останньої милі». Завдяки цифровим інструментам є можливість швидко вийти на ринок last-mile delivery, який активно зростає	ST1. Використання технологічних систем контролю для зниження операційних ризиків у воєнних умовах. GPS-моніторинг, аналітика маршрутів та цифрове планування зменшують ризики втрат, простоїв і логістичних збоїв. ST2. Підвищення стійкості бізнесу до інфляційних та валютних коливань через технологічну оптимізацію витрат. Автоматизація процесів знижує залежність від зростання вартості ресурсів і компенсує економічну нестабільність. ST3. Підвищення стандартів обслуговування для протидії конкуренції з боку міжнародних операторів. Використання сильних технологічних компетенцій дозволяє формувати ціннісну пропозицію, співставну з європейськими логістичними компаніями. ST4. Формування прозорості, цифрово керованої моделі логістики для відповідності новим регуляторним вимогам ЄС. Це знижує ризики невідповідності майбутнім стало-екологічним нормам та транспортним директивам
Стратегії W–O	Стратегії W–T
WO1. Диверсифікація логістичних сервісів для зменшення залежності від вартості пального. Розвиток складських, митних, консалтингових та IT-аутсорсингових послуг балаансує ризики, пов'язані з подорожчанням транспортування. WO2. Залучення міжнародних грантів та інвестицій для оновлення технічної бази. Це компенсує слабкість, пов'язану з високою вартістю імпортного обладнання та інфляцією. WO3. Інвестування у навчання персоналу за рахунок програм підтримки ЄС. Використання європейських можливостей дозволяє подолати кадровий дефіцит та відтік кваліфікованих фахівців. WO4. Партнерство з глобальними технологічними компаніями. Партнерські проекти з IT-секторами зменшують залежність підприємства від власних слабких технологічних або кадрових ресурсів	WT1. Скорочення витрат через аутсорсинг непрофільних функцій для підвищення стійкості до економічних коливань. Зменшення операційних витрат компенсує інфляційні та валютні ризики. WT2. Диверсифікація маршрутів та транспортних рішень для мінімізації впливу воєнної нестабільності. Комбінування автомобільних, залізничних та інтермодальних перевезень знижує ризики інфраструктурних втрат. WT3. Розроблення системи управління ризиками та кризового реагування. Мінімізує вплив невизначеності, нормативних змін та міжнародних кризових факторів. WT4. Реорганізація кадрової політики для подолання демографічних і соціальних ризиків. Застосування гнучких форм зайнятості, навчання, внутрішніх програм розвитку зменшує вплив дефіциту робочої сили

Найбільш релевантні стратегічні напрями розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» можуть бути визначені шляхом синтезу результатів PESTEL-аналізу, SWOT/TOWS-матриць та оцінки внутрішніх ресурсів. Серед усіх комбінацій стратегій найбільш актуальними є ті, що поєднують технологічний розвиток, енергетичну стійкість, міжнародну інтеграцію та організаційну адаптивність.

1. Стратегія цифрової трансформації логістичних процесів (SO1 + ST1 + ST2)

Цифровізація є ключовою умовою конкурентоздатності у логістиці. Впровадження WMS/TMS, GPS-моніторингу, систем Big Data-аналітики та автоматизованого планування маршрутів дозволяє підвищити операційну продуктивність, скоротити витрати на 10–15 % і мінімізувати ризики у воєнних умовах. Така стратегія прямо відповідає технологічним можливостям підприємства та зростаючому попиту на e-commerce-логістику.

2. Стратегія розвитку міжнародної співпраці та інтеграції в європейські логістичні ланцюги (SO2)

Висока технологічна готовність підприємства дозволяє посилювати присутність на міжнародних транспортних коридорах, розширювати участь у мультимодальних перевезеннях та залучати європейських партнерів. Це стратегічно важливо з огляду на інтеграцію України у TEN-T, євроінтеграційні стандарти та зростання ролі транзитного потенціалу.

3. Стратегія екологічної та енергетичної стійкості (SO3 + WO1)

Упровадження екологічно орієнтованих рішень (електротранспорт, green-logistics, оптимізація навантаження, зменшення викидів та витрат палива) дозволяє реагувати на європейські екологічні вимоги та одночасно знижувати витрати на паливо. Диверсифікація послуг (складські, митні, IT-логістичні) зменшує залежність від транспортних витрат, що особливо важливо в умовах енергетичної нестабільності.

4. Стратегія зміцнення кадрового та організаційного потенціалу (WO3 + WT4)

Логістичний сектор гостро відчуває дефіцит кваліфікованих кадрів, тому розвиток внутрішнього навчання, цифрових компетенцій, систем мотивації та впровадження гнучких форм зайнятості є критично важливими. Така стратегія формує стійкість до демографічних і соціальних ризиків і забезпечує готовність підприємства до масштабування.

Найбільш релевантними стратегічними орієнтирами для логістичного підприємства виступають: цифрова трансформація, міжнародна інтеграція, екологічна та енергетична стійкість, розвиток кадрового потенціалу. Разом вони формують збалансований курс, здатний забезпечити конкурентоспроможність, економічну стійкість і адаптивність підприємства до швидкозмінного зовнішнього середовища.

Для обґрунтованого вибору найкращої стратегії доцільно застосувати бальну багатокритеріальну оцінку, яка дозволяє порівняти альтернативи за низкою вагомих критеріїв.

Таблиця 3.5 – Критерії оцінки (К₁–К₆) стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Критерії	Зміст	Вага
К ₁ , Економічний ефект	Зниження витрат / зростання доходів	0,25
К ₂ , Операційний ефект	Підвищення продуктивності, швидкості, надійності	0,20
К ₃ , Інвестиційна доступність	Можливість реалізації з наявними ресурсами	0,15
К ₄ , Ризик реалізації	Складність, чутливість до зовнішніх факторів	0,15
К ₅ , Стратегічна відповідність ринку	Тренди галузі, потреби клієнтів	0,15
К ₆ , Довгострокова стійкість	Потенціал розвитку у перспективі 5–10 років	0,10
Сума		1,0

Таблиця 3.6 – Бальна оцінка стратегій (1 – дуже низько, 5 – дуже високо)

Вагові коефіцієнти	0,25	0,20	0,15	0,15	0,15	0,10	–
Стратегія	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	–
A1. Цифрова трансформація	5	5	4	3	5	5	4,55
A2. Міжнародна інтеграція	4	4	3	3	5	4	4,00
A3. Green Logistics	3	4	3	2	4	5	3,55
A4. Кадрова і організаційна реформа	4	4	5	4	4	4	4,30

Найвищу інтегральну оцінку отримала стратегія A1 «Цифрова трансформація логістичних процесів». Це означає, що вона: забезпечує максимальний економічний ефект; суттєво підвищує операційну ефективність; відповідає глобальним тенденціям логістики; створює довгострокові конкурентні переваги на ринку; є ключовою умовою для реалізації інших стратегій (міжнародної, green-logistics, оргреформи).

Другим пріоритетом є A4 «Розвиток кадрового та організаційного потенціалу», що логічно доповнює цифрові перетворення.

Оптимальна стратегія розвитку підприємства: стратегія цифрової трансформації (A1) + підтримуюча стратегія організаційно-кадрового розвитку (A4). Таке поєднання забезпечує найкращий баланс між ефективністю, стійкістю та інноваційністю.

3.2 Розробка стратегії оптимізації логістичних процесів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Критичні логістичні процеси, що потребують оптимізації в діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

1. *Транспортний потік та маршрутизація.* Функціонування транспортного потоку підприємства характеризується високою залежністю від динаміки вантажообігу в регіонах і значним розширенням парку транспортних засобів після зростання штату з 245 до 985 осіб. Аналіз транспортних операцій засвідчує нерівномірність використання автотранспорту, надмірну кількість порожніх пробігів, фрагментованість маршрутів і недостатню цифрову інтегрованість диспетчеризації. Транспортні потоки не оптимізовані з позиції часу, витрат пального та навантаження на водіїв, що збільшує собівартість перевезень та знижує конкурентоспроможність.

З огляду на це критичним є впровадження систем GPS-моніторингу, алгоритмів оптимізації маршрутів та єдиної TMS-платформи, здатної мінімізувати операційні втрати та збалансувати транспортні навантаження на рівні всієї мережі підприємства.

2. Складські операції та управління запасами. Розширення операційної діяльності підприємства спричинило збільшення складських площ та різноманітності товарних груп, що перевантажує існуючу систему контролю запасів. У поточних умовах спостерігається недостатній рівень автоматизації складських процесів, низька точність обліку, тривалість операцій комплектації та нераціональне використання площ. Відсутність інтегрованої WMS-системи погіршує можливості прогнозування, управління товарними потоками та формування оптимальних складських зон.

Критичним для підвищення ефективності є впровадження ABC/XYZ-аналізу, cross-docking-рішень та цифрової складської системи, що дозволить зменшити операційні витрати та прискорити логістичний цикл.

3. Процес виконання замовлень. Процес виконання замовлень є ключовою ланкою сервісної моделі підприємства, однак його ефективність знижується через ручну обробку частини операцій, нечіткість внутрішніх SLA та недостатню синхронізацію між підрозділами продажу, складу та транспорту. Зі збільшенням кількості клієнтів і подвоєнням обсягу договірних зобов'язань зростає навантаження на персонал, що формує ризики затримок, помилок у комплектації та невідповідності стандартам обслуговування. Основним напрямом оптимізації є побудова наскрізного digital-order-flow («прийом» → «підтвердження» → «комплектація» → «доставка» → «зворотний зв'язок»), який мінімізує час циклу замовлення і забезпечує прогнозованість сервісу.

4. Аналітична підтримка логістичних рішень. Зростання масштабів діяльності формує потребу у високоточній аналітичній підтримці, однак на підприємстві аналітичні процеси залишаються частково децентралізованими та недостатньо автоматизованими. Відсутність єдиної BI-платформи

ускладнює оперативний моніторинг ключових показників (КРІ) транспортної, складської та контрактної логістики. Це призводить до повільного прийняття рішень, невчасного реагування на відхилення та неможливості прогнозувати попит і завантаження ресурсів. Оптимізація аналітики передбачає створення Центру логістичної аналітики, побудову системи дашбордів, розроблення моделей прогнозування та впровадження даних як основи для прийняття управлінських рішень.

Визначені критичні процеси (транспортна логістика, складські операції, виконання замовлень і аналітична підтримка) формують ядро логістичного ланцюга підприємства та визначають здатність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» підтримувати зростаючі навантаження й розширювати ринкову присутність. Їх оптимізація є необхідною умовою підвищення операційної ефективності, зниження витрат і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку логістичних послуг.

Перехід ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» до системи збалансованих показників є об'єктивно зумовленим етапом розвитку підприємства, яке характеризується швидким масштабуванням операцій, зростанням штату персоналу та ускладненням логістичної інфраструктури.

Визначимо систему збалансованих показників для ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» для оптимізації наявних логістичних процесів.

1. Перспектива фінансів спрямована на забезпечення сталого розвитку, підвищення рентабельності та стійкості до ризиків.

Фінансові цілі

1. Зростання операційного прибутку на 15–20%.
2. Зниження логістичних витрат на 10–12% через цифровізацію.
3. Розширення джерел доходів через нові сервіси (складська логістика, e-commerce, митні послуги).
4. Збільшення інвестиційної стійкості підприємства (залучення грантів/партнерства).

Ключові показники: ROI, EBITDA, чистий прибуток. Питома вага цифрових процесів. Доходи від нових послуг ($\geq 15\%$ структури виручки). Обсяг залученого партнерського фінансування.

2. Перспектива клієнтів орієнтована на підвищення цінності сервісу та зміцнення ринкової позиції.

Цілі

1. Підвищення рівня задоволеності клієнтів ($CSI \geq 85\%$).
2. Скорочення часу доставки та обробки замовлень на 30–40%.
3. Формування конкурентних переваг через цифрові сервіси та прозорість процесів.
4. Збільшення частки ринку на сегменті e-commerce та B2B-перевезень.

Ключові показники: CSI, NPS. Середній час виконання заявки/доставки.— Кількість скарг/інцидентів (зменшення на 25–30%). Приріст клієнтської бази.

3. Внутрішні бізнес-процеси спрямовані на створення операційної ефективності та мінімізацію ризиків.

Цілі

1. Цифровізація ключових процесів (CRM/WMS/TMS, GPS-контроль, аналітика).
2. Оптимізація маршрутів та логістичних потоків для зниження операційних витрат.
3. Впровадження системи управління ризиками та кризового реагування.
4. Інтеграція екологічних стандартів (green logistics).
5. Диверсифікація логістичних каналів (інтермодальні рішення).

Ключові показники: Частка автоматизованих процесів $\geq 80\%$. Рівень використання цифрових систем (TMS/WMS). Індекс ризиковості операцій. Витрати на км/замовлення. Частка безпечних/альтернативних маршрутів.

4. Перспектива навчання і розвитку спрямована на розвиток людського та інноваційного потенціалу.

Цілі

1. Підвищення кваліфікації персоналу (цифрові компетентності, логістичні стандарти).
2. Створення інноваційної корпоративної культури.
3. Удосконалення внутрішніх комунікацій і знаннєвої бази.
4. Залучення та утримання ключових фахівців.

Ключові показники: Частка персоналу, що пройшов навчання ($\geq 90\%$). Плинність кадрів ($\leq 5\%$). Рівень внутрішньої комунікації. Кількість інноваційних ініціатив.



Рисунок 3.1 – Причинно-наслідкові зв'язки для побудови системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Таблиця 3.7 – Стратегічна карта системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключові показники
Фінанси	1. Зростання прибутку 2. Зниження витрат 3. Диверсифікація доходів 4. Партнерські інвестиції	ROI, EBITDA, витрати/км, доходи від нових сервісів
Клієнти	1. Задоволеність 2. Менший час обслуговування 3. Прозорість сервісу 4. Ринкове зростання	CSI, NPS, час доставки, кількість клієнтів
Внутрішні процеси	1. Цифровізація 2. Оптимізація логістики 3. Управління ризиками 4. Green logistics 5. Інтермодальність	Частка автоматизації, ризиковий індекс, витрати, кількість інцидентів
Навчання і розвиток	1. Підвищення кваліфікації 2. Корпоративна культура 3. Знансва база 4. Утримання фахівців	Плинність кадрів, % навчених, інноваційні ідеї

Стратегічна карта ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» забезпечує: узгодженість інноваційних, фінансових та клієнтських цілей; трансформацію ризиків і зовнішніх викликів у стратегічні рішення; можливість формування дорожньої карти цифрової та операційної модернізації; основу для подальшого контролю та вимірювання ефективності.

Матриці КРІ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» з цільовими значеннями представлені в табл. 3.8-3.11

Таблиця 3.8 – Фінансова перспектива системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

КРІ	Формула / опис	Базовий рівень (ринковий)	Цільове значення	Горизонт
Операційна рентабельність (Operating Margin)	(Прибуток / Операційні витрати)	5–8%	10–12%	12 міс.
Собівартість доставки на 1 км / 1 рейс	Загальні витрати / км	залежить від виду транспорту	–10% від поточних витрат	1 рік
Коефіцієнт використання автопарку	фактичне навантаження / можливе	65–70%	≥ 85%	6–12 міс.
Порожні пробіги	% неприбуткових кілометрів	20–25%	≤ 12%	1 рік
Оборотність складських запасів	оборотів/рік	8–10	≥ 12	1 рік

Таблиця 3.9 – Клієнтська перспектива системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

KPI	Формула / опис	Поточний рівень	Цільове значення	Горизонт
On-Time Delivery (OTD)	% доставок вчасно	85–90%	$\geq 97\%$	6 міс.
Пошкодження вантажу	% від загального обсягу	1–1,5%	$\leq 0,3\%$	12 міс.
Customer Satisfaction Index (CSI)	оцінка опитувань	70–75%	$\geq 90\%$	1 рік
Час відповіді на звернення клієнта	хвилини/години	2–4 год	≤ 30 хв	6 міс.
Частка цифрових замовлень	% замовлень онлайн	30–40%	$\geq 75\%$	1 рік

Таблиця 3.10 – Внутрішні бізнес-процеси системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

KPI	Формула / опис	Базовий рівень	Цільове значення	Горизонт
Середній час обробки замовлення	від отримання до відвантаження	6–12 год	≤ 2 год	9 міс.
Тривалість простою вантажівки	год/день	3–5 год	≤ 1 год	6 міс.
Точність складу (Warehouse Accuracy)	точність інвентаризації	95–96%	$\geq 99,5\%$	1 рік
Picking Accuracy	% коректних відборів	92–94%	$\geq 99\%$	9 міс.
SLA дотримання партнерами (3PL/4PL)	% SLA $\geq 95\%$	80–85%	$\geq 98\%$	12 міс.
Час обороту складу (Lead Time Warehouse)	приймання → зберігання → відправка	24 год	≤ 8 год	1 рік

Таблиця 3.11 – Навчання і розвиток персоналу системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

KPI	Формула / опис	Поточний рівень	Цільове значення	Горизонт
Плинність персоналу	%/рік	15–18%	$\leq 8\%$	1 рік
Навчання працівників (год/рік)	годин на людину	5–8 год	≥ 20 год	1 рік
Індекс залученості персоналу	опитування	55–60%	$\geq 80\%$	12 міс.
Цифрова компетентність логістів	внутрішні тести	40–50%	$\geq 85\%$	1 рік

Запропонована матриця КРІ забезпечує комплексне управління ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», охоплюючи ключові напрями: фінанси, клієнтів, операції та персонал. Цільові значення є реалістичними, орієнтованими на підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Набір КРІ дозволяє забезпечити цифровізацію, зниження витрат, покращення сервісу та оптимізацію логістичних процесів. Матриця може бути інтегрована в BSC, систему мотивації, внутрішні аудити та антикризові програми підприємства (рис. 3.2).

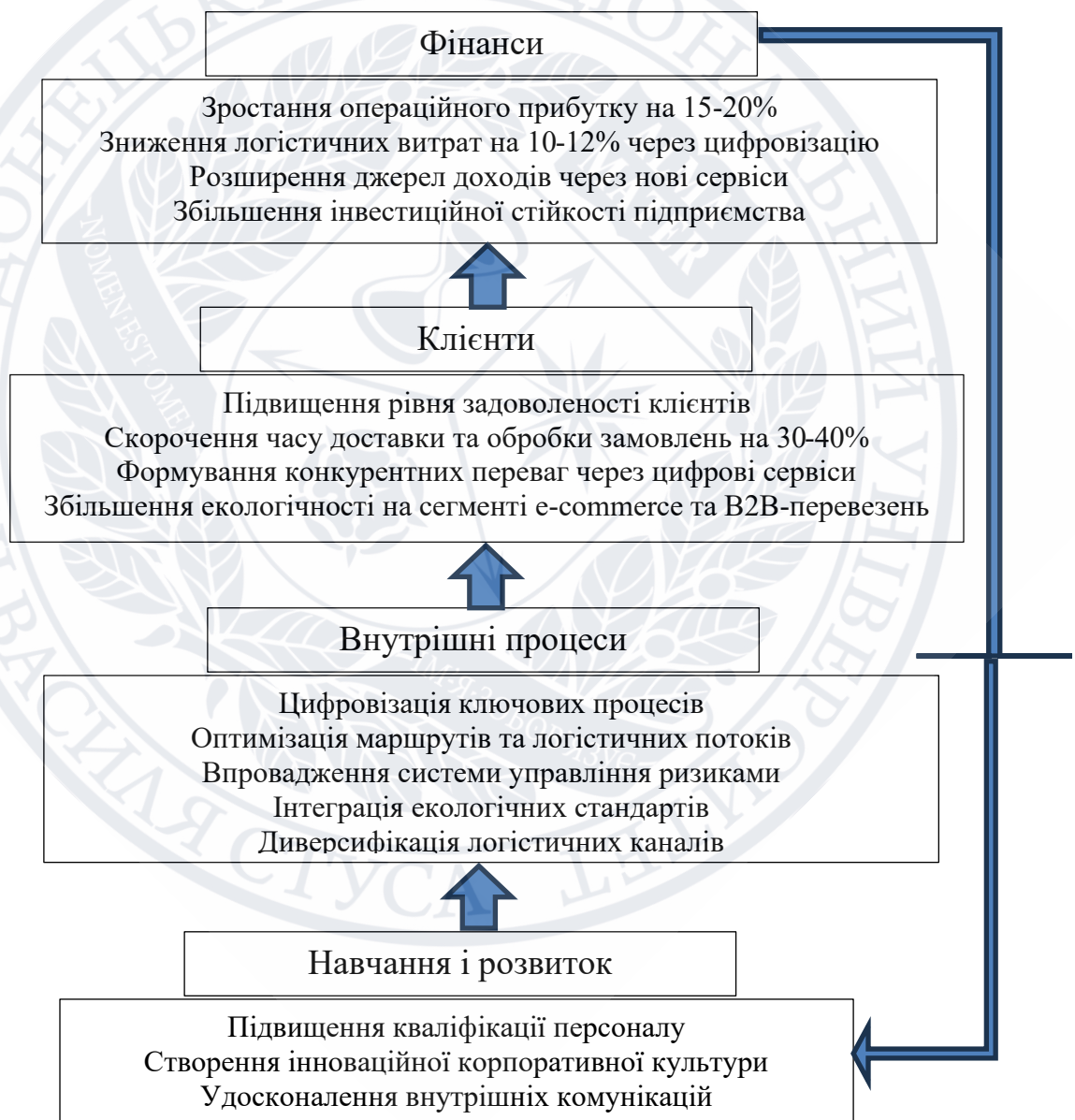


Рисунок 3.2 – Цільові значення системи збалансованих показників ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

3.3 Оптимізація витрат і підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Сучасні умови функціонування логістичних підприємств в Україні характеризуються високим рівнем динамічності, нестабільністю ринкового середовища та посиленням конкурентного тиску з боку міжнародних операторів. У таких умовах результативність логістичної діяльності безпосередньо залежить від здатності компанії забезпечити технологічну гнучкість, оперативну адаптацію процесів та інтелектуальне управління ресурсами. Для ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», яке демонструє стрімке масштабування обсягів операцій, ключовим викликом стає оптимізація внутрішніх процесів і забезпечення високої керованості логістичного ланцюга за умов зростання операційних навантажень.

Запропонована стратегія цифрової трансформації, у поєднанні зі стратегією розвитку організаційно-кадрового потенціалу, є комплексною відповіддю на виявлені кризоутворюючі чинники та структурні дисбаланси логістичної діяльності підприємства. Її впровадження ґрунтується на необхідності модернізації ключових операційних елементів: транспортного планування, складських потоків, аналітичної підтримки прийняття рішень та системи взаємодії зі споживачами..

Впровадження стратегії дозволяє забезпечити довгострокову стійкість логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», адже поєднання цифрової інфраструктури та компетентного кадрового середовища створює умови для реалізації моделі високоефективної логістики. У перспективі це дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, знизити операційні ризики, посилити клієнтоорієнтованість та закласти фундамент для подальшого масштабування на внутрішньому та міжнародному ринках логістичних послуг.

Програма реалізації стратегії «Цифрова трансформація логістичних процесів»

Етап 1. Аудит поточної IT-інфраструктури (1 місяць)

Завдання: аналіз наявних систем WMS/TMS, систем обліку; визначення «вузьких місць» у транспортних і складських операціях; формування технічних вимог до майбутніх рішень. Відповідальні: СІО, керівники складів, аналітичний відділ.

Етап 2. Впровадження TMS/WMS нового покоління (4–6 місяців)

Завдання: закупівля ліцензій, налаштування модулів маршрутизації, GPS-моніторингу, планування рейсів; інтеграція з ERP, CRM, складськими процесами; автоматизація контролю термінів доставки, SLA, KPI. Відповідальні: СІО, IT-відділ, керівник транспортного відділу. Результат: 20–25% скорочення витрат на маршрути, контроль завантаження транспорту.

Етап 3. Цифровізація складської логістики (3–4 місяці)

Завдання: впровадження WMS із функціями ABC/XYZ-аналізу; RFID-мітки/сканування; автоматизація приймання, відбору, комплектації. Відповідальні: керівник складської мережі, IT-департамент. Результат: 15–20% зростання продуктивності складських операцій.

Етап 4. Аналітична платформа (Big Data) (2–3 місяці)

Завдання: створення єдиного data-lake; прогнозування попиту, навантажень, витрат пального; автоматичні звіти для фінансового й операційного блоків. Відповідальні: аналітики, IT-відділ. Результат: скорочення простоїв, підвищення точності планування.

Етап 5. Інтеграція клієнтського порталу та мобільних додатків (2 місяці)

Завдання: створення кабінету клієнта: трекінг замовлення, документообіг, фінансовий контроль; мобільний застосунок для водіїв (маршрути, чек-поїнти). Результат: 25–30% зростання клієнтської задоволеності.

Програма реалізації Стратегії «Розвиток кадрового та організаційного потенціалу»

Етап 1. Оптимізація організаційної структури (1–2 місяці)

Завдання: перехід від лінійної до матричної структури; створення відділу операційної ефективності; формування центру управління маршрутами.

Етап 2. Розвиток кадрового резерву (постійно)

Завдання: навчання водіїв цифровим інструментам (GPS, TMS-мобільний); і менеджерів (Lean/Kaizen, управління ризиками); формування лідерських програм для майстрів і супервайзерів.

Етап 3. Впровадження системи KPI/BSC (2 місяці)

Завдання: узгодження фінансових, операційних, клієнтських і навчальних KPI; прив'язка бонусів до показників; щомісячний моніторинг результативності.

Етап 4. Мотиваційна програма та соціальний пакет (постійно)

Завдання: преміальна система за виконання SLA; програми здоров'я та безпеки; довгострокові бонуси для ключових фахівців.

Кошторис реалізації стратегій цифрової трансформації й організаційно-кадрового розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Таблиця 3.12 – Інвестиції у цифрову трансформацію, млн грн

Напрями	Зміст	Вартість
Впровадження TMS/WMS	Ліцензії, сервери, інтеграції, GPS-моніторинг	12,5
Автоматизація складів (RFID/WMS)	Обладнання, софт, навчання	8,1
Big Data / Аналітична платформа	Data-lake, BI-аналітика	5,4
Мобільні додатки водіїв	TMS-mobile, інтеграція	1,8
Кабінет клієнта / CRM	UX, API, безпека даних	3,2
Кібербезпека	Шифрування, аудит	1,1
Разом	—	32,1

Загальний бюджет програми трансформації 40,6 млн грн. Це відповідає середньому рівню інвестицій у масштабну цифровізацію логістичних операторів в Україні (0,8–1,2% від обороту для компаній із виручкою 4–6 млрд грн).

Таблиця 3.13 – Інвестиції в організаційно-кадровий розвиток, млн грн

Напрямок	Зміст	Вартість
Реорганізація структури, створення Control Tower	Найм, обладнання	2,4
Навчання персоналу (водії, супервайзери, менеджери)	Цифрові модулі, Lean, ризик-менеджмент	3,0
Система KPI/BSC	Розробка, автоматизація	1,2
Мотиваційні програми та HR-аналітика	Премії, пакети, HR-софт	1,0
Програма безпеки (охорона праці)	Тренінги, обладнання	0,85
Разом за стратегію A4	–	8,5

Очікуваний економічний ефект

1-й і 2-й роки: скорочення витрат на транспорт на 3%; зростання продуктивності складів на 2%; підвищення оборотності запасів на 12%; економія пального 5%; зростання клієнтської бази на 10–12%.

Приріст виручки 7%; зниження операційної собівартості на 15–20%; ROI 35–40%.

Запропонований календарний план (табл. 3.14) охоплює комплекс заходів, спрямованих на реалізацію двох стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»: цифрової трансформації логістичних процесів та організаційно-кадрового розвитку. Структура плану відображає системну інтеграцію технологічних і управлінських змін, що є необхідною умовою підвищення операційної ефективності сучасного логістичного підприємства. Програма містить послідовно впорядковані етапи, що забезпечують логічний перехід від діагностики процесів та вибору інструментів до впровадження, тестування та розширення масштабів використання цифрових систем.

Тривалість окремих етапів свідчить про високий рівень технологічної складності проекту та необхідність поступової адаптації персоналу до оновлених процесів. Зокрема, цифрова трансформація розгортається протягом усього 2026 року, що дозволяє мінімізувати ризики впровадження та забезпечити контроль якості на всіх фазах. Паралельне виконання заходів організаційно-кадрового розвитку забезпечує узгодженість людських,

технологічних та процесних змін, що є важливою передумовою успішності цифрових переходів.

Таблиця 3.14 – Календарний план реалізації стратегій цифрової трансформації й організаційно-кадрового розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Етап	Завдання	Початок	Завершення	Тривалість (дні)
Стратегія цифрової трансформації				
Аудит цифрової інфраструктури	Аналіз TMS/WMS, діагностика IT-систем	01.01.2026	31.01.2026	30
Вибір цифрової платформи	TMS/WMS, BPM, аналітика	01.02.2026	15.02.2026	15
Закупівля та встановлення ПЗ	Інтеграція модулів, налаштування	16.02.2026	31.03.2026	44
Створення Центру маршрутного контролю	Формування диспетчерського блоку 24/7	01.03.2026	30.04.2026	60
Автоматизація складів	WMS-впровадження, сканери, штрихкоди	15.03.2026	31.05.2026	78
Впровадження GPS-моніторингу транспорту	Підключення 100% автопарку	01.04.2026	30.06.2026	90
Впровадження аналітичної платформи	Big Data + прогнозування	01.05.2026	31.07.2026	92
Тестування та запуск системи	Пілот → масштабування	01.07.2026	31.08.2026	61
Повноцінна експлуатація	Регулярний моніторинг KPI	01.09.2026	31.12.2026	122
Стратегія організаційно-кадрового розвитку				
Оцінка кадрової структури	Аналіз функціональних ролей	01.01.2026	31.01.2026	30
Проект нової оргструктури	Централізація, нові департаменти	01.02.2026	15.03.2026	44
Створення Центру компетенцій	Навчальна платформа, тренінги	01.03.2026	30.04.2026	60
Програма навчання персоналу	Digital skills, WMS/TMS	01.04.2026	31.08.2026	153
Впровадження системи KPI та мотивації	Операційні KPI, бонуси	01.05.2026	15.07.2026	76
Формування системи внутрішньої комунікації	Регламенти, SOP, інструкції	01.06.2026	31.08.2026	92
Адаптація персоналу під цифрові зміни	Оцінка ефективності, корекція процедур	01.09.2026	31.12.2026	122

Обидві стратегії синхронізовані у часовому вимірі. Організаційні зміни (кадрова оцінка, проектування оргструктури, впровадження KPI) відбуваються паралельно з ключовими етапами технологічної інтеграції. Така паралельність зменшує ризик невідповідності між цифровими інструментами та кадровими компетенціями.

Календарний план має комплексний і збалансований характер, поєднуючи технологічні та організаційні зміни, що формують основу для стійкої модернізації логістичних процесів підприємства.

Тривалість і послідовність етапів свідчать про високий ступінь підготовленості до цифрової трансформації, а також про усвідомлення підприємством ключової ролі персоналу у впровадженні цифрових рішень.



Рисунок 3.3 – Календарний графік реалізації стратегії цифрової трансформації

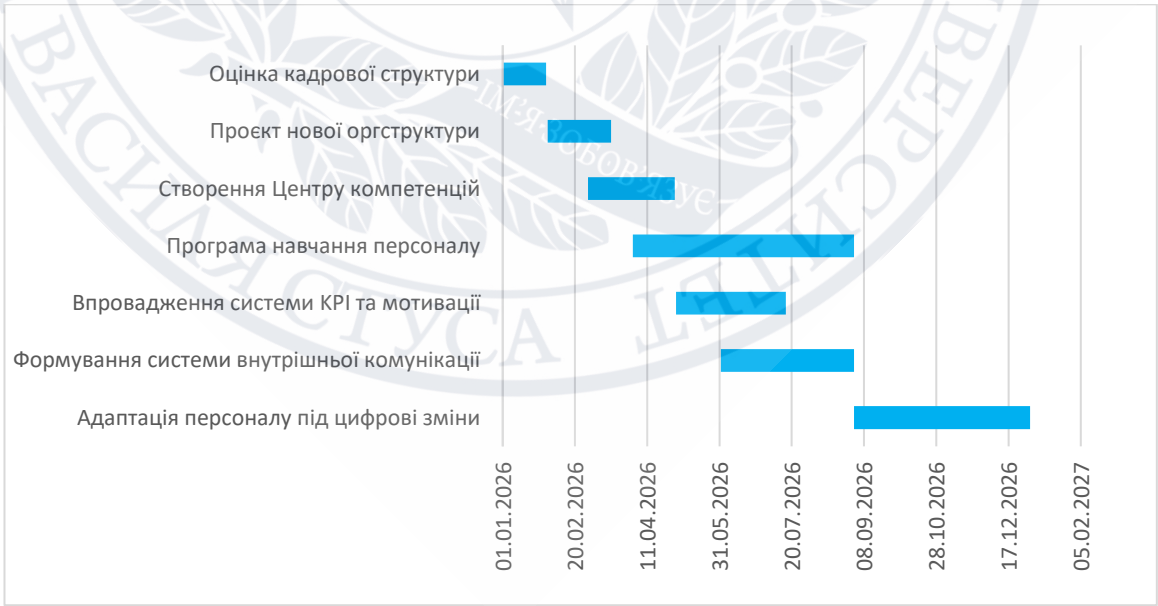


Рисунок 3.3 – Календарний графік реалізації стратегії організаційно-кадрового розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

План забезпечує узгодженість між технічною модернізацією та кадровою реформою, що мінімізує ризики інституційного дисбалансу та підвищує ймовірність успішного завершення трансформації.

Синхронний розвиток цифрових систем та управлінської структури створює передумови для суттєвого зростання операційної ефективності, скорочення логістичних витрат і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» на ринку транспортно-логістичних послуг.

Таблиця 3.15 – Розрахунок річного економічного ефекту від реалізації стратегій цифрової трансформації й організаційно-кадрового розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», млн грн

Показники	Факт	Вплив стратегії	План
Виручка	569,1		608,9
Приріст виручки		7%	39,8
Собівартість	424,1		410,9
– транспортні витрати	277,1		268,8
Економія транспортних витрат		3%	8,3
– складські витрати	83		81,3
Економія складських витрат		2%	1,7
– витрати на пальне	64		60,8
Економія витрат на пальне		5%	3,2
Загальна економія витрат			13,2
Валовий прибуток	145,0		198,0
Адміністративні витрати	115,4		115,4
Загальні інвестиції			40,6
Витрати на підтримку стратегії			3
Прибуток від операційної діяльності	29,6		39,0
Податок на прибуток (18%)	5,3	18%	7,02
Чистий прибуток	24,3		32,0
ROI, %		30,21	
Строк окупності, років		3,3	

Розрахунок демонструє комплексний вплив стратегій на ключові фінансово-економічні показники підприємства, включаючи виручку, операційні витрати, валовий та чистий прибуток, а також інвестиційні потреби й рентабельність проєкту. Узгоджене застосування цифрових рішень і кадрових реформ забезпечує як прямий ефект (економія витрат), так і непрямий (зростання виручки через підвищення якості сервісу).

За результатами розрахунку, очікувана річна виручка підприємства після впровадження стратегій збільшиться з 569,1 млн грн до 608,9 млн грн, тобто на 7 % (39,8 млн грн). Одночасно підприємство отримує відчутну економію операційних витрат на 13,2 млн грн. Найбільший внесок забезпечують транспортні витрати (економія 8,3 млн грн), витрати на паливе (3,2 млн грн) та складська логістика (1,7 млн грн). Завдяки сукупній оптимізації валовий прибуток зростає з 145 млн грн до 198 млн грн.

Після врахування адміністративних витрат, інвестицій у проєкт (40,6 млн грн) та витрат на його підтримку (3 млн грн), операційний прибуток досягає 39 млн грн, а чистий прибуток 32 млн грн, що перевищує базове значення на 7,7 млн грн. Розраховані показники свідчать про значну економічну доцільність проєкту: ROI становить 30,21 %, а строк окупності близько 3,3 років.

Показники ROI та строку окупності підтверджують швидку та результативну капіталізацію вкладених коштів, що є критично важливим у висококонкурентному та ризиковому логістичному секторі.

Впровадження запропонованих стратегій не лише підвищує фінансову ефективність підприємства, але й формує довгострокові конкурентні переваги завдяки цифровізації, систематизації процесів та розвитку компетентностей персоналу.

Очікуваний вплив реалізації стратегій цифрової трансформації й організаційно-кадрового розвитку на конкурентоспроможність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» проявляться через суттєве підвищення операційної ефективності, підвищення якості сервісу й задоволеності клієнтів, зміцнення стратегічної гнучкості та здатності до масштабування.

Комплексна цифровізація (TMS/WMS, маршрутизація, GPS-контроль, Big Data-аналітика) скорочує витрати на транспортування, зменшує час доставки та підвищує точність логістичних операцій. Це формує відчутну конкурентну перевагу на ринку, де швидкість і надійність є ключовими критеріями вибору логістичного оператора.

Впровадження CRM, кабінету клієнта, прозорого відстеження замовлень та оптимізованих SLA дозволяє підвищити рівень довіри, зменшити кількість рекламаций і забезпечити сталі довготривалі контракти. Клієнтоорієнтована цифрова модель підсилює лояльність і збільшує частку ринку.

Зміцнення стратегічної гнучкості та здатності до масштабування шляхом оптимізації організаційної структури, системи KPI/BSC; розвинені кадрові компетенції забезпечують готовність компанії до швидкого розширення операцій, виходу на нові регіони або сегменти, участі в міжнародних логістичних коридорах.

Зменшення ризиків та підвищення стійкості бізнесу: цифрові системи контролю, прогнозування та управління ризиками мінімізують операційні зриви, залежність від людського фактора та інфраструктурні ризики. Це робить компанію більш стійкою до зовнішніх шоків (економічних, воєнних, ринкових).

Формування інноваційного іміджу на ринку: інвестиції в цифрові технології та розвиток персоналу дозволяють позиціонувати підприємство як сучасного, технологічно просунутого логістичного оператора. Це спрощує залучення стратегічних партнерів, інвесторів і великих корпоративних клієнтів.

Збільшення фінансової результативності: з огляду на прогнозований приріст виручки (7%) та зниження собівартості (3,1%), підприємство отримує зміцнення конкурентної позиції завдяки економічним перевагам: вищій маржинальності, стабільному cash-flow та можливості реінвестувати у подальший розвиток.

Реалізація стратегій цифрової трансформації та організаційно-кадрового розвитку зміщує конкурентну позицію ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» із категорії «традиційний логістичний оператор» до рівня «цифрово-орієнтованої інноваційної логістичної платформи», що забезпечує стаке зростання, адаптивність і довгострокові ринкові переваги.

ВИСНОВКИ

Логістика у системі менеджменту підприємства – це інтеграційний механізм, який узгоджує інтереси виробництва, маркетингу, фінансів і споживачів, забезпечуючи ефективне функціонування бізнесу на всіх рівнях управління.

Логістика як елемент стратегічного менеджменту виступає комплексним механізмом досягнення конкурентних переваг підприємства. Її ефективність визначається не лише рівнем операційної оптимізації, але й здатністю формувати додану вартість для клієнтів, створювати синергію між різними підрозділами та підтримувати стратегічну гнучкість компанії. Успішні підприємства розглядають логістику не як допоміжну функцію, а як стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокову стійкість і розвиток.

Функціональні сфери логістики формують єдину інтегровану систему, у межах якої забезпечується рух ресурсів від постачальника до споживача з мінімальними витратами й максимальним рівнем сервісу. Їх узгоджена взаємодія є запорукою ефективності логістичної діяльності підприємства та ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності.

Значення логістики у формуванні конкурентних переваг полягає в її інтеграційній ролі між виробництвом, маркетингом і стратегічним управлінням. Вона забезпечує баланс між ефективністю внутрішніх процесів і зовнішньою орієнтацією на клієнта, створюючи синергію, яка перетворює операційну ефективність на стратегічну цінність. Підприємства, що системно розвивають логістику, отримують довгострокову перевагу – гнучкість, швидкість, надійність і здатність генерувати нову цінність для ринку.

У сукупності логістичні послуги, транспортне обслуговування, складська логістика, експедування, контрактна логістика тощо формують комплексну систему логістичних сервісів, що забезпечує клієнтам повний цикл управління постачаннями.

Стратегічна орієнтація на інтеграцію, цифровізацію, операційну ефективність та клієнтоцентричність дозволяє ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

залишатися конкурентоспроможним підприємством і створювати додану вартість у сучасному логістичному середовищі, яке характеризується високою складністю, динамічністю та потребою у технологічних інноваціях.

Місце ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» на ринку логістичних послуг України характеризується поєднанням швидкого розвитку, впровадження інноваційних управлінських та цифрових рішень, диверсифікації логістичних сервісів і розбудови регіональної мережі, що забезпечує стабільне охоплення та обслуговування широкої клієнтської бази.

Профіль конкурентоспроможності засвідчує, що ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є одним із найбільш інноваційних і цифрово зрілих операторів на ринку, демонструючи високий рівень технологічного розвитку, сервісної якості та операційної ефективності. Компанія належить до групи лідерів середнього сегмента, поступаючи лише операторам з більш розгалуженою національною мережею. Її інтегральний конкурентний потенціал дозволяє розглядати підприємство як перспективного претендента на входження до топ-3 логістичних операторів України у найближчі роки.

Українські автоперевезення у 2021 році були орієнтовані переважно на внутрішній ринок, адже на міжнародний сегмент припадає лише 5,09 % від загального обсягу. Структура вантажів у внутрішніх та міжнародних потоках суттєво відрізняється. Внутрішні перевезення домінують рудою та сільськогосподарською продукцією, тоді як міжнародні – товарами з високою доданою вартістю (харчові продукти, хімія, нафтопродукти) та некомерційними вантажами (переїзди).

Структура вантажоперевезень України суттєво змінилася під впливом війни, що спричинило падіння загального обсягу перевезень майже вдвічі порівняно з 2020–2021 рр. Найбільше постраждали залізничний та трубопровідний транспорт, які є критично залежними від інфраструктурної цілісності та транзитних коридорів. Автомобільні перевезення продемонстрували найбільшу адаптивність, що підкреслює роль автологістики як антикризового транспортного механізму. Водні перевезення

різко скоротилися через обмеження доступу до портів, що вплинуло на експортно-імпортні операції. Наявність часткового відновлення у 2024 році (в усіх видах транспорту) свідчить про поступову адаптацію логістичного сектору та переорієнтацію маршрутів.

ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» доцільно реалізовувати політику збалансованого росту: масштабування інфраструктури + розвиток клієнтської бази + екстенсивне збільшення операцій, що забезпечує максимальний фінансовий ефект.

Визначені критичні процеси (транспортна логістика, складські операції, виконання замовлень і аналітична підтримка) формують ядро логістичного ланцюга підприємства та визначають здатність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» підтримувати зростаючі навантаження й розширювати ринкову присутність. Їх оптимізація є необхідною умовою підвищення операційної ефективності, зниження витрат і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку логістичних послуг.

Застосування системи BSC сприятиме формуванню адаптивної та прозорої моделі управління, яка здатна підтримувати стале зростання компанії. Наявність структурованої карти стратегічних цілей, KPI та узгоджених показників дає можливість підвищити точність управлінських рішень, мінімізувати операційні ризики та забезпечити стабільний розвиток навіть у середовищі високої невизначеності.

Реалізація стратегій цифрової трансформації та розвитку персоналу забезпечує не лише скорочення операційних витрат, але й відчутне зростання виручки за рахунок підвищення якості логістичних послуг.

Загальний економічний ефект у вигляді збільшення чистого прибутку на 7,7 млн грн та економії витрат свідчить про високу інвестиційну привабливість програми трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bowerson D. J. The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business rev.* August 2015. P. 235–245
2. Gevko V., Redkva O. Investigation of the methodological contexts for systematic assessment of entrepreneurial structures: a safe measurement of the regional approach. *Vector European: Revista științifico-practică. Universitatea de studii europene din Moldova. Chișinău.* 2020. № 2. P. 129-136.
3. Gevko V., Sharko V., Radchenko O., Budiaiev M., Tarasenko O. Cloud technologies in business management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. № 4(39). P. 294-301.
4. Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., Berezivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*, 7(7), 1785–1798.
5. Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 172 с.
6. Бойчик, І., Сп'як, Г., Волошин, О. (2021). Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Економіки*, 3, 156–170.
7. Васелевський, М., Білик, І., Дейнега, О., Крикавський, Є., Якимишин, Л. (2018). Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
8. Васильців, Т.Г., Лупак, Р.Л., Городня, Т.А. (2017). Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*, 1, 52–57.
9. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2018. № 1. С. 156–164.

10. Вівчар О. І. Ризики логістичного управління економічної безпеки підприємств транспорту: практичні контексти. Економічний форум. 2020. № 4. С. 99-106.

11. Вівчар О.І. Інтеграційні процеси логістики у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 5. С. 332-335. URL: <http://global-national.in.ua/issue5-2015>.

12. Вівчар О.І. Формування логістичної стратегії системи економічної безпеки підприємств із застосуванням апарату економіко-математичного моделювання. Review of transport economics and management. 2019. Випуск 1(17). С. 89-95.

13. Галюк І. Б. Кісь Г. Р. Оптимізація бізнес-діяльності шляхом застосування антикризових інструментів у логістичному управлінні підприємствами. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління". 2020. Т. 31 (70), № 4, ч. 1. С. 89-92.

14. Гевко В. Л. Ідентифікація змістовної характеристики логістичної стратегії підприємств мережових структур в системі економічної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. Т. 1, № 6. С. 47-51.

15. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади: монографія. Черкаси: Видав О.Третьяков. 2019. 364.

16. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. К.: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.

17. Гришко В.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Випуск 17. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_13.

18. Губарєв Р. Напрями поліпшення організації діяльності підприємства на засадах інструментарію логістичного механізму. Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія: Економіка. 2024. № 33. С. 11-16. <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4104/3751> DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-11-16
19. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. URL : <http://vlp.com.ua/files/60.pdf>
20. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.
21. Ключова Ю.Ю. Роль организации логистического процесса на предприятии. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3. С. 630–632.
22. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи. Інтелект ХХІ. 2019. № 5. С. 45-48.
23. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. Наукові праці ДонНТУ. Серія Економічна. 2014. № 4 (48). С. 240–247.
24. Курбацька, Л.М., Кадирус, І.Г., Савенко, О.А., Нечипоренко, К.В. (2021). Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. Агросвіт, 7–8, 60–66.
25. Куцик, В.І., Лупак, Р.Л. (2017). Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора еко-номіки на внутрішньому ринку. Бізнес-Інформ, 12, 244–249.
26. Ляліна Н. С. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Теоретичні основи логістичного управління запасами підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 43.
27. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна, Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119–124.

28. Міценко Н.Г. Логістичний менеджмент-інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем. Торгівля, комерція, підприємництво. 2022. Випуск 15. С. 111-116.

29. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. № 3(36). С. 166–170.

30. Пасічник Т.О. Ланцюги поставок і COVID-19: нові виклики та можливості. Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Дніпро, 06 листопада 2020 р. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. С. 198–199

31. Пасічник, Т. О. Перспективи розвитку логістичного управління в умовах пандемії COVID-19. Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 27-31. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.4>

32. Пачева, Н., Подзігун, С. (2022). Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, 38. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279/1233>

33. Пачева, Н.О., Подзігун, С.М. (2021). Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», 11(55), 42–46.

34. Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Миколенко І. Г., Кононенко Ж. А. Логістичне управління енергетичними потоками: теоретико-методологічні засади. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2. С. 114-120.

35. Прохорова В. В. Формування логістично-промислових систем як фактор підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. 2013. № 4. С. 167–171.

36. Пухальська Я.П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. Т. 1. № 3. С. 28–31.

37. Соколова О.Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств. URL : <http://jrnlnau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/viewFile/3924/4072>

38. Соколовський, С.А., Науменко, М.О. (2018). Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2, 236–245.

39. Сохецька, А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 43.

40. Трифонова, О.В., Кравець, О.Ю. (2019). Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Економічний простір, 142, 217–227.

41. Федькович В.І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111–113.

42. Шатарський А., Кобрин О., Волинець В. Ризики безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності у фокусі сучасних викликів: практичний інструментарій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 236-240. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-41>

43. Шишкін, В.О., Бахметова, Я.Ю. (2019). Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Modern economics, 14, 296–300.

44. Шкуренко, О. В. Теоретико-методичний концепт модифікування декомпозиційної структури процесу управління логістичним забезпеченням розвитку інноваційного співробітництва в умовах циркулярної економіки. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2021. № 1. С. 55-66.

45. Яременко О.Ф., Матюх С.А. Ризики логістичних систем. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Том 1. С. 231-236.

46. Стеблюк Н.Ф., Губський Ю.Г. Економічна сутність та ознаки маркетингового управління. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету, 2021. № 1(2). С. 56-63.

47. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

48. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

49. Таранич А. В. Вплив глобальних викликів сучасності на особливості та перспективи розвитку світового господарства. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 3. С. 160-166 [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3\(282\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3(282).pdf)

50. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. Соціальна економіка. 2021. Випуск 62 <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18256> (фахове видання категорії Б)

51. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>

52. Таранич А., Таранич О. Оцінка та порівняння міжнародної конкурентоспроможності країн. Економіка і організація управління, 2021. Випуск 4 (44). С. 256-267 <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11183/11078>

53. Таранич А., Титаренко О., Таранич О. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. Економіка і організація управління, 2020. Випуск 1 (37). С. 89-100 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/7925/7925>

54. Таранич А.В., Пелехацький Д. О. Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. Економічний вісник Донбасу.

2023. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)

55. Таранич О.В., Винниченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. Економіка і організація управління, 2022. Випуск 3 (47). С. 62-74 (фахове видання категорії Б) DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.7

56. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів. Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. Вип. 1 (33). С. 92-102 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/viewFile/7069/7098>

57. Таранич А.В., Балдэ К.Б. Нейромаркетинг – наука на стыке дисциплин. URL: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2012/Economics/6_109803.doc.htm

58. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.