

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
КИРИЛОВСЬКОЇ ДАРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., проф. Шершньова Зоя Євгенівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ.....	6
1.1. Сутність логістичних процесів та їх роль у діяльності бізнес-організації.....	6
1.2. Основні концепції управління логістикою, їх розвиток та характеристика методів аналізу та управління.....	12
1.3. Нормативно-правова база управління логістичними процесами на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».....	29
2.1. Загальна характеристика організації та аналіз логістичних процесів.....	29
2.2. Виявлення проблем і оцінка ефективності логістичних процесів.....	45
2.3. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління логістичними процесами.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена динамічними змінами на ринку та зростаючою роллю логістики в забезпеченні ефективності функціонування сучасних підприємств. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції економік, компанії стикаються з необхідністю оптимізації витрат, покращення якості обслуговування клієнтів і скорочення часу поставки продукції. Це потребує впровадження сучасних підходів до управління логістичними процесами, що включають організацію ефективних систем транспортування, складування, обробки замовлень та управління ланцюгами постачань.

Важливість цієї теми підкреслюється також необхідністю розвитку інноваційних технологій, таких як автоматизація, цифровізація та використання великих даних у процесах управління логістикою. В умовах швидко змінюваного середовища і високої конкуренції, здатність бізнес-організації швидко реагувати на зовнішні виклики та оптимізувати внутрішні логістичні процеси стає однією з ключових складових її успіху та стабільного розвитку.

Управління логістичними процесами є стратегічним елементом, який забезпечує ефективність не лише окремих підрозділів компанії, а й організації в цілому. Від нього безпосередньо залежить зниження витрат, підвищення рівня сервісу, зменшення ризиків і забезпечення безперервності бізнес-процесів. Таким чином, глибоке розуміння і впровадження ефективних практик управління логістичними процесами є критичним для досягнення конкурентних переваг у будь-якому бізнесі.

В. М. Марченко, М. А. Окландер, І. С. Луценко, В. П. Алькема та Н. В. Іванова у своїх працях розкривають теоретико-методичні аспекти логістики, моделі управління ланцюгами постачань, а також інноваційні підходи до оптимізації логістичних систем підприємств. Значну увагу приділено аналізу логістичних викликів в умовах воєнного стану (Завербний А. С., Кузяк В. В.), якості логістичних процесів (Короленко Н. В.), а також впливу цифровізації на

логістичну діяльність (Гельбич С., Кочубей Д.). Ці дослідження створюють наукове підґрунтя для удосконалення логістичного менеджменту, що є актуальним для сталого розвитку бізнес-структур у динамічному середовищі.

Мета дослідження. Обґрунтування необхідності удосконалення логістичної діяльності, для забезпечення ефективної та результативної діяльності БО в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність логістичних процесів та їх роль у діяльності бізнес-організації;
- дослідити основні концепції управління логістикою та їх розвиток;
- розкрити нормативно-правову базу управління логістичними процесами на підприємстві;
- проаналізувати загальну характеристику ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» та провести аналіз логістичних процесів;
- виявити проблеми і оцінити ефективність логістичних процесів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління логістичними процесами.

Об'єкт дослідження. Процеси управління бізнес-організації.

Предмет дослідження. Елементи управління логістичними процесами бізнес - організацій в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Методи дослідження дипломної роботи включають теоретичний та практичний аналіз. Теоретичний аналіз передбачає вивчення наукових джерел, літератури та концепцій управління логістичними процесами, а також огляд показників ефективності логістики. Практичний аспект дослідження передбачає застосування методів аналізу для оцінки логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», зокрема методів SWOT-аналізу, порівняльного аналізу та економічного аналізу. Відповідно до результатів дослідження, будуть розроблені рекомендації щодо вдосконалення існуючих логістичних процесів для підвищення їх ефективності.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» щодо вдосконалення управління логістичними процесами. Використання результатів аналізу допоможе підприємству оптимізувати існуючі логістичні стратегії, знизити витрати на транспортування, складування та інші логістичні операції, а також покращити загальну ефективність логістичних систем. Запропоновані заходи сприятимуть більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності компанії та досягненню кращих результатів у забезпеченні своєчасної доставки товарів та послуг.

Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших підприємств, які займаються логістичною діяльністю, завдяки застосуванню запропонованих підходів до аналізу та удосконалення логістичних процесів. Вони можуть стати основою для розробки загальних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних систем на підприємствах різних галузей, що працюють в умовах змінюваного ринкового середовища та необхідності скорочення витрат.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження складається з аналітичних та фінансових звітів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за останні роки, внутрішніх даних про логістичні процеси підприємства, а також наукових праць, монографій, статей та нормативно-правових актів, що регулюють логістичну діяльність в Україні. Окрім того, використовувались статистичні дані та матеріали з відкритих джерел, які дозволяють оцінити стан і тенденції розвитку логістичних процесів у країні та світі. Ці джерела слугують основою для проведення теоретичного аналізу та практичного оцінювання ефективності логістичних процесів на підприємстві.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 71 сторінку, 22 таблиці, 2 рисунки, список літератури з 30 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

1.1. Сутність логістичних процесів та їх роль у діяльності бізнес-організації

Сутність логістичних процесів полягає в організації та оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що проходять крізь підприємство від постачальника до кінцевого споживача. Від ефективності цих процесів безпосередньо залежать витрати компанії, швидкість обслуговування клієнтів, рівень сервісу, а відтак – і загальна конкурентоспроможність бізнесу.

Роль логістики у діяльності організації полягає не лише в мінімізації витрат, а й у створенні доданої вартості для споживача. Забезпечуючи своєчасну доставку товарів, підтримання оптимального рівня запасів, прозорість інформаційних потоків та узгоджену взаємодію між учасниками ланцюга поставок, логістика сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, мінливістю зовнішніх умов та зростаючими вимогами споживачів, логістичні процеси набувають вирішального значення для забезпечення ефективності функціонування підприємств. Їх роль уже давно вийшла за межі суто операційної діяльності, перетворившись на стратегічний елемент управління, що впливає на всю бізнес-модель організації. Науковці в усьому світі приділяють цій темі пильну увагу, пропонуючи різноманітні підходи до розуміння сутності логістики та її функцій[1].

Одним із найавторитетніших дослідників у сфері логістики є Дональд Бауерсокс, який у своїх працях підкреслює, що логістика – це не лише управління матеріальними потоками, а й координація всіх пов'язаних з ними інформаційних і фінансових процесів. За його визначенням, логістика є «процесом стратегічного

управління закупівлею, переміщенням і зберіганням матеріалів, комплектуючих та готової продукції разом із пов'язаними з ними потоками інформації — від початкового джерела до кінцевого споживача — з метою задоволення потреб клієнта з вигодою для компанії». Це визначення акцентує увагу на інтегрованому характері логістики, що охоплює всі етапи ланцюга постачань [2].

В українській науковій школі логістики особливої уваги заслуговують праці Герасимчука В. Г., який розглядає логістичні процеси як сукупність взаємопов'язаних операцій, що забезпечують ефективне управління потоками ресурсів у межах і за межами організації. На думку вченого, важливим аспектом є не лише оптимізація витрат, а й підвищення рівня клієнтського сервісу, формування гнучкості та адаптивності підприємства до змін ринку [3].

М. Крикавський, ще один провідний український науковець у сфері логістики, наголошує, що логістичні процеси мають системний характер і є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Він стверджує, що ефективне управління логістикою дозволяє досягти синергії між різними функціональними підрозділами, знижуючи загальні витрати та підвищуючи прибутковість компанії. У своїх працях Крикавський підкреслює важливість впровадження логістичного підходу на всіх рівнях управління — від стратегічного до оперативного [4].

На думку Філіпа Котлера, класика маркетингової теорії, логістика тісно пов'язана з поняттям маркетингового сервісу. Він підкреслює, що своєчасна доставка товару, його наявність у точці продажу, точність виконання замовлень і гнучкість постачань – це ті фактори, які безпосередньо формують споживчу цінність продукту. Відтак, логістика не лише виконує технічну функцію, а й створює додану вартість для клієнта, що має суттєвий вплив на сприйняття бренду та лояльність споживачів [5].

З погляду системного підходу, логістичні процеси включають управління такими ключовими елементами, як закупівлі, транспортування, складування, управління запасами, обробка замовлень, інформаційні потоки тощо. Як зазначає Рональд Боллуро, важливо не просто оптимізувати кожен з цих елементів окремо,

а забезпечити їх гармонійну взаємодію в рамках єдиного логістичного ланцюга. Саме така цілісність дозволяє досягти максимального ефекту від логістики — як у фінансовому, так і в стратегічному вимірах.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій значення логістичних процесів ще більше зростає. Впровадження систем ERP, WMS, TMS, використання штучного інтелекту та інтернету речей (IoT) відкриває нові можливості для підвищення точності прогнозування, автоматизації операцій та скорочення логістичних витрат. На думку таких дослідників, як Крістофер Мартін та Лі Хоул, цифрова трансформація логістики є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств у XXI столітті [6].

Таким чином, логістичні процеси в сучасному науковому дискурсі розглядаються як невід’ємна складова стратегічного управління бізнес-організацією. Вони забезпечують не лише ефективність ресурсного використання, а й здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати сталу клієнтську базу та досягати конкурентних переваг. Саме тому вивчення сутності та ролі логістики є актуальним і перспективним напрямом як у теорії, так і в практиці управління.

Таблиця 1.1 та рисунок 1.1 містить опис основних логістичних процесів, що відіграють ключову роль у діяльності бізнес-організації. Логістика охоплює широкий спектр операцій, які забезпечують ефективне управління матеріальними та інформаційними потоками на всіх етапах: від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві [7;8].

Таблиця 1.1 – Основні логістичні процеси в діяльності бізнес-організації

№	Логістичний процес	Зміст процесу	Учасники процесу	Очікувані результати
1	Закупівельна логістика	Закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих	Постачальники, відділ закупівель	Своєчасне постачання ресурсів належної якості
2	Виробнича логістика	Організація внутрішніх матеріальних потоків	Виробничі підрозділи, планово-диспетчерський відділ	Безперервність виробничого циклу
3	Складська логістика	Зберігання, сортування, інвентаризація товарів	Складські працівники, системи обліку	Збереження товарів і зменшення втрат
4	Транспортна логістика	Доставка товарів транспортними засобами	Логісти, транспортні компанії	Оптимізація витрат і часу доставки
5	Розподільча логістика	Розподіл продукції до кінцевого споживача	Відділ збуту, партнери, дистриб'ютори	Наявність товарів на ринку у потрібний час
6	Інформаційна логістика	Координація та обмін даними між підрозділами	ІТ-відділ, менеджери, постачальники, клієнти	Прозорість і керованість логістичних процесів

7	Зворотна логістика	Обробка повернень, утилізація, переробка	Сервісний центр, логісти, споживачі	Відновлення вартості або зменшення втрат
---	--------------------	--	-------------------------------------	--

Джерело: складено автором на основі [7;8]

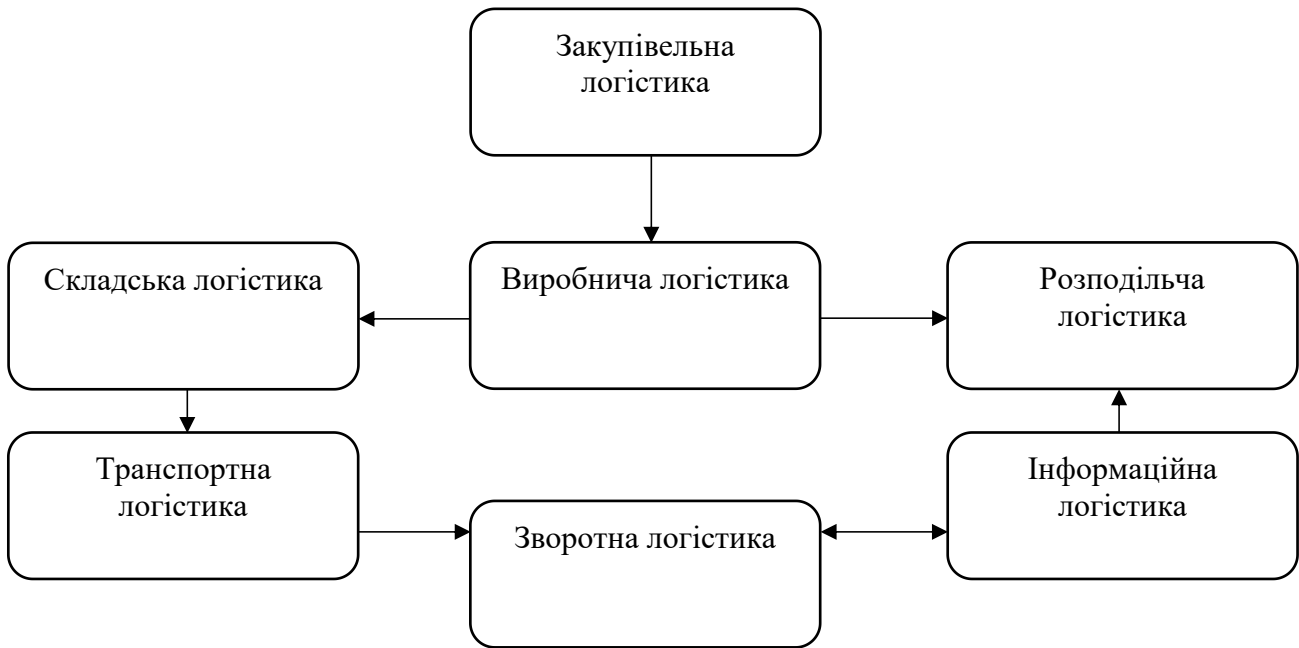


Рисунок 1.1 – Основні логістичні процеси в діяльності бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [7;8]

Логістика є важливим компонентом ефективного управління бізнес-організацією, оскільки вона безпосередньо впливає на всі етапи виробничого процесу, від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Таблиця 1.1 наочно демонструє, як різні логістичні процеси переплітаються один з одним, утворюючи єдину систему, яка забезпечує ефективність і безперервність діяльності організації. Кожен процес має свої специфічні функції, але всі вони спрямовані на досягнення спільної мети — максимізації результатів при мінімізації витрат.

Закупівельна логістика є першим етапом у цьому ланцюгу, визначаючи успіх усіх наступних процесів. Своєчасне постачання сировини та матеріалів є запорукою стабільної роботи виробництва. Водночас виробнича логістика забезпечує безперервність виробничого циклу, що вимагає високої координації між виробничими підрозділами і планово-диспетчерським відділом.

Складська логістика, з іншого боку, відіграє важливу роль у збереженні товарів та мінімізації втрат. Її ефективність забезпечується через чітке сортування, зберігання та інвентаризацію товарів, що дозволяє організувати більш ефективне

управління запасами. Транспортна логістика, відповідно, є важливим інструментом для оптимізації витрат і часу доставки, що значною мірою впливає на задоволення потреб споживачів.

Розподільча логістика дозволяє забезпечити наявність товарів на ринку в потрібний час, що є важливим фактором конкурентоспроможності організації. Зрештою, інформаційна логістика забезпечує координацію та обмін даними між усіма учасниками процесу, створюючи прозорість і керованість, що робить процеси більш ефективними і менш затратними. Зворотна логістика, яка включає обробку повернень і утилізацію, дозволяє зменшити втрати і відновити частину вартості товарів [7;8].

Отже, кожен логістичний процес має свою особливу роль у забезпеченні загальної ефективності організації. Успішне поєднання всіх етапів і злагоджена взаємодія між ними дозволяють організації досягати високих результатів у роботі з матеріальними і інформаційними потоками.

Таблиця 1.2 висвітлює роль логістичних процесів у забезпеченні ефективності бізнесу, акцентуючи увагу на їхньому значенні для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації [9;10].

Таблиця 1.2 – Роль логістичних процесів у забезпеченні ефективності бізнесу

№	Функція/Роль логістики	Значення для бізнесу	Показники ефективності	Приклад реалізації
1	Зниження витрат	Економія ресурсів	Зменшення логістичних витрат (%), ROI	Впровадження системи GPS для маршрутів доставки
2	Підвищення обслуговування клієнтів	Задоволеність покупців	Рівень виконання замовлень (%), час доставки	Онлайн-сповіщення клієнта про статус замовлення
3	Безперервність процесів	Стабільна діяльність	Кількість збоїв, простоїв	Планування постачання за системою Just-in-Time
4	Гнучкість і адаптивність	Швидке реагування на зміни	Час реагування на запит, рівень адаптивності	Зміна логістичних маршрутів під час криз
5	Конкурентні переваги	Підвищення ринкової позиції	Частка ринку, NPS	Пропозиція безкоштовної доставки в межах міста
6	Підвищення рентабельності	Зростання прибутковості	Рівень рентабельності логістичних операцій	Аутсорсинг транспортних послуг
7	Сталий розвиток	Екологічність процесів	Обсяг викидів CO ₂ , кількість перероблених матеріалів	Використання електромобілів для доставки

Джерело: складено автором на основі [9;10]

Логістика є одним із ключових елементів, що визначають ефективність бізнесу в умовах сучасної економіки. Таблиця 1.2 підкреслює важливість різноманітних логістичних функцій для забезпечення оптимальної діяльності організації. Кожен аспект логістики, від зниження витрат до забезпечення сталого розвитку, безпосередньо впливає на фінансові та операційні показники бізнесу, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

Зниження витрат є одним із основних завдань логістики, що допомагає бізнесу оптимізувати використання ресурсів і збільшити рентабельність. Впровадження технологій, таких як GPS-навігація для оптимізації маршрутів доставки, може значно знизити витрати на транспортування, що в свою чергу позитивно впливає на фінансові показники компанії.

Підвищення обслуговування клієнтів є наступним важливим аспектом, де логістика забезпечує своєчасну доставку і зручні сервіси для покупців. Онлайн-сповіщення про статус замовлення є простим, але ефективним інструментом для підвищення рівня задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, покращує репутацію компанії і зміцнює її позиції на ринку.

Безперервність процесів і здатність швидко адаптуватися до змін також є критичними для стабільної роботи бізнесу. Застосування системи Just-in-Time дозволяє організаціям планувати постачання з максимальною точністю, мінімізуючи затримки та збої. Гнучкість у реагуванні на зовнішні фактори, такі як зміни на ринку або кризові ситуації, допомагає бізнесу оперативно коригувати свої логістичні стратегії.

Конкурентні переваги, що забезпечуються логістичними процесами, є не менш важливими. Пропозиція безкоштовної доставки або інші зручності для клієнтів допомагають підвищити лояльність та утримання покупців. Аутсорсинг деяких логістичних послуг може знизити операційні витрати і збільшити прибутковість, забезпечуючи високу ефективність при збереженні якості послуг.

Нарешті, сталий розвиток є важливою складовою, яка зростає у зв'язку з підвищенням вимог до екологічної відповідальності. Використання електричних транспортних засобів для доставки — це не лише екологічний підхід, але й

фактор, який дозволяє бізнесу відповідати сучасним вимогам та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [9;10].

Таким чином, логістика є комплексним інструментом, який сприяє досягненню різноманітних цілей бізнесу. Від зниження витрат і підвищення рентабельності до забезпечення сталого розвитку — всі ці аспекти мають важливе значення для організацій, які прагнуть досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі.

1.2. Основні концепції управління логістикою, їх розвиток та характеристика методів аналізу та управління

Управління логістикою є однією з найважливіших складових сучасного бізнесу, оскільки ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками дозволяє досягти значних конкурентних переваг, оптимізувати витрати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Основні концепції управління логістикою охоплюють різноманітні аспекти, від планування та організації постачань до моніторингу і контролю всіх логістичних процесів у межах підприємства чи між підприємствами. Від початкових форм логістики, що зосереджувались переважно на транспортуванні і складуванні товарів, до сучасних інтегрованих підходів, що враховують глобалізацію, інформаційні технології та сталий розвиток, концепції управління логістикою постійно еволюціонують, відповідаючи на виклики, які ставить сучасний ринок. Розвиток цих концепцій визначається швидкими змінами в технологіях, бізнес-практиках, а також вищими вимогами споживачів і стійкими тенденціями у глобальній економіці. У цьому контексті важливим є розгляд основних концепцій управління логістикою та їх еволюція для глибшого розуміння ролі логістики в сучасному бізнесі.

Таблиця 1.3 містить огляд основних концепцій управління логістикою, які є важливими для досягнення ефективності в сучасних бізнес-процесах. Кожна з концепцій має свої унікальні принципи і підходи до організації логістичних функцій, що дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити сталий розвиток [11;12].

Таблиця 1.3 – Основні концепції управління логістикою

№	Концепція	Суть	Ключові принципи	Очікуваний ефект
1	Традиційна логістика	Управління окремими логістичними функціями	Оптимізація транспорту, складування, закупівель	Зниження витрат на окремих етапах
2	Інтегрована логістика	Об'єднання логістичних функцій в єдину систему	Координація постачання, виробництва, збуту	Синергія та ефективність усієї логістичної системи
3	Логістика «точно вчасно» (Just-in-Time)	Мінімізація запасів і часу перебування товару в системі	Постачання за потребою, відсутність надлишків	Зменшення запасів, швидкість обігу ресурсів
4	Концепція SCM (управління ланцюгом постачань)	Координація всіх учасників ланцюга постачань — від постачальника до споживача	Спільне планування, інформаційна прозорість	Підвищення гнучкості, якості сервісу
5	Логістика орієнтована на клієнта	Побудова логістики навколо потреб споживача	Індивідуалізація сервісу, швидка доставка	Лояльність клієнтів, зростання продажів
6	Екологічна (зелена) логістика	Орієнтація на мінімізацію негативного впливу на довкілля	Енергоефективність, вторинна переробка, екомаршрути	Сталий розвиток, екологічна відповідальність бізнесу
7	Цифрова логістика	Використання цифрових технологій для автоматизації процесів	Big Data, IoT, AI, автоматизоване планування	Швидкість, точність, прогнозованість логістики

Джерело: складено автором на основі [11;12]

Управління логістикою стало важливою складовою успіху сучасного бізнесу, адже ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати підприємства. Таблиця 1.3 демонструє основні концепції, які еволюціонували з часом, відповідаючи на виклики сучасного ринку та нові вимоги до бізнес-процесів.

Традиційна логістика, орієнтована на управління окремими функціями, хоча і знижує витрати на окремих етапах, не забезпечує інтеграції всіх процесів. Водночас, інтегрована логістика дає змогу створити єдину систему, що дозволяє досягти синергії та значно підвищити ефективність всього ланцюга постачань.

Концепція «точно вчасно» (Just-in-Time) зосереджена на мінімізації запасів і покращенні швидкості обігу ресурсів, що забезпечує зменшення витрат, але й потребує високого рівня координації та надійних постачальників. Аналогічно,

концепція управління ланцюгом постачань (SCM) орієнтована на тісну співпрацю всіх учасників ланцюга, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати гнучкість і якість сервісу.

Водночас, логістика, орієнтована на клієнта, зосереджує увагу на індивідуалізації сервісу та швидкій доставці, що забезпечує зростання лояльності та продажів. Екологічна логістика стає дедалі важливішою, оскільки орієнтація на сталий розвиток і мінімізацію негативного впливу на довкілля відповідає на виклики сучасної екології та соціальної відповідальності бізнесу.

Цифрова логістика, завдяки використанню передових технологій, таких як Big Data, Інтернет речей (IoT) і штучний інтелект, дозволяє не лише підвищити швидкість і точність операцій, але й прогнозувати й оптимізувати процеси для досягнення найкращих результатів [11;12].

Таким чином, кожна з концепцій управління логістикою має свої переваги і сфери застосування. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від специфіки бізнесу, його цілей та потреб, але всі вони сприяють підвищенню ефективності логістичних процесів, зниженню витрат, покращенню обслуговування клієнтів та розвитку конкурентних переваг.

Таблиця 1.4 охоплює етапи розвитку логістичних концепцій, що відображають еволюцію підходів до управління логістичними процесами в контексті змінюваних економічних і технологічних умов [13;14].

Таблиця 1.4 – Етапи розвитку логістичних концепцій

Період	Концепція / Тренд	Характеристика	Фактори розвитку	Вплив на бізнес
1950–1970-ті	Функціональна логістика	Управління окремими функціями: транспорт, складування	Масове виробництво, потреба в організації ланцюгів	Зниження витрат у межах окремих підрозділів
1980-ті	Інтегрована логістика	Об'єднання логістичних функцій у єдиний процес	Зростання конкуренції, потреба в комплексному підході	Підвищення ефективності та узгодженості операцій
1990-ті	Just-in-Time, Lean логістика	Мінімізація запасів, усунення втрат	Японський досвід, Toyota Production System	Прискорення обігу, зменшення витрат
2000-ні	Управління ланцюгами постачань (SCM)	Співпраця в мережі компаній	Глобалізація, розвиток партнерств	Покращення сервісу, адаптивність до змін ринку
2010-ті	Клієнтоорієнтована логістика	Орієнтація на персоналізований сервіс і швидкість обслуговування	Розвиток e-commerce, зміна споживчих очікувань	Збільшення лояльності клієнтів, підвищення прибутковості

2020-ті (нині)	Цифрова та зелена логістика	Використання цифрових технологій та сталих рішень	Індустрія 4.0, екологічні виклики	Інноваційність, екологічна відповідальність, конкурентність
-------------------	--------------------------------	---	--------------------------------------	---

Джерело: складено автором на основі [13;14] (Додаток В)

Етапи розвитку логістичних концепцій, представлені в таблиці 1.4, відображають поступову трансформацію логістики від вузькофункціонального управління до комплексної системи, орієнтованої на цифровізацію, сталий розвиток і клієнтоцентричність. Цей розвиток безпосередньо корелює зі змінами в глобальній економіці, технологічному середовищі, очікуваннях споживачів і потребах бізнесу в підвищенні конкурентоспроможності.

У період 1950–1970-х років функціональна логістика охоплювала окремі логістичні підсистеми, зокрема транспорт, складування, управління запасами та матеріальні потоки. Основною метою було зниження витрат у межах кожного підрозділу без урахування загальної синергії. У 1980-х роках відбулася переорієнтація на інтегровану логістику, яка об'єднувала всі логістичні функції (включно з плануванням постачань, закупівлями, розподілом, обслуговуванням клієнтів) в єдиний процес. Такий підхід дозволив значно підвищити ефективність взаємодії підрозділів, уникнути дублювання функцій і сформувати логістичну систему як елемент загальної стратегії підприємства.

1990-ті роки принесли концепцію Just-in-Time та Lean логістики, спрямовану на мінімізацію запасів і усунення втрат, що значно прискорило обіг товарів і зменшило витрати. Впровадження цієї концепції, спираючись на японський досвід і систему Toyota Production System, змінило не лише логістику, але й підхід до виробництва в глобальному масштабі.

З початку 2000-х років глобалізація та розвиток партнерств зробили можливим впровадження концепції управління ланцюгами постачань (SCM), що вимагала тісної співпраці між компаніями. Така співпраця не тільки покращила сервіс, але й зробила бізнес більш адаптивним до змін на ринку.

Концепція управління ланцюгами постачань (SCM) має важливі переваги для бізнесу, зокрема оптимізацію логістики, скорочення часу на виконання операцій та поліпшення обслуговування клієнтів. Це дозволяє знижувати витрати, підвищувати гнучкість та швидкість реакції на зміни попиту, а також зміцнювати

конкурентні позиції підприємства. Водночас, як зазначено в додатку А, існують й значні недоліки, зокрема складність координації між учасниками ланцюга постачань і залежність від ефективності ІТ-систем, що може призводити до затримок та помилок у процесах.

Незважаючи на ці виклики, правильне впровадження SCM може забезпечити компаніям стійкі стратегічні відносини з партнерами, покращення прозорості та контролю за запасами, а також зниження ризиків. Однак для досягнення бажаних результатів необхідні значні інвестиції в цифрові технології та кваліфікацію персоналу, а також управління потенційними конфліктами інтересів між учасниками ланцюга.

У 2010-ті роки, з розвитком електронної комерції та зміною споживчих очікувань, логістика стала орієнтованою на клієнта, де важливими аспектами стали персоналізовані послуги і швидкість обслуговування. Цей тренд збільшив лояльність клієнтів і підвищив прибутковість, оскільки компанії почали більше уваги приділяти індивідуальним потребам своїх споживачів.

Сучасні тенденції, що розвиваються в 2020-ті роки, включають цифрову та зелену логістику. Використання цифрових технологій, таких як Індустрія 4.0, а також екологічні рішення, які відповідають на виклики сталого розвитку, стали важливими чинниками інноваційності та екологічної відповідальності бізнесу. Ці концепції дозволяють організаціям не тільки бути конкурентоспроможними, але й активно долучатися до збереження довкілля [13;14].

Таким чином, розвиток логістичних концепцій відображає необхідність адаптації до глобальних змін, технологічних інновацій та зростаючих вимог споживачів. Кожен етап розвитку логістики вносить свій вклад у створення більш ефективних і стійких бізнес-моделей, що дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність у постійно змінюваному світі.

Показники ефективності логістичних процесів є важливим інструментом для оцінки результативності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в бізнесі. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, розуміння та контроль цих показників стає важливою

складовою стратегії розвитку підприємства. Теоретичний огляд показників ефективності логістики дозволяє глибше зрозуміти, які фактори впливають на успішність логістичних операцій, як вимірюються їх результати і які методи аналізу застосовуються для оптимізації процесів. Оцінка таких показників допомагає компаніям знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів, підвищувати гнучкість і швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню конкурентних переваг. Вивчення різних підходів до оцінки ефективності логістичних процесів є необхідним для розробки і реалізації ефективних управлінських стратегій у сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.5 надає огляд основних груп показників ефективності логістичних процесів, що використовуються для оцінки результативності та продуктивності різних аспектів логістики [15;16].

Таблиця 1.5 – Групи показників ефективності логістичних процесів

№	Група показників	Зміст	Ціль оцінювання	Приклади показників
1	Економічні	Відображають витрати на логістику, прибутковість, рентабельність	Зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів	Витрати на транспортування, логістичні витрати на одиницю продукції
2	Часові	Вимірюють швидкість логістичних операцій	Мінімізація часу обробки замовлень, доставки	Час циклу постачання, середній час доставки
3	Якісні	Характеризують якість обслуговування клієнтів і точність операцій	Підвищення рівня сервісу, зменшення помилок	Рівень виконання замовлень, точність доставки
4	Операційні	Оцінюють продуктивність логістичних процесів	Оптимізація внутрішніх процесів	Завантаження складів, коефіцієнт використання транспорту
5	Інформаційні	Відображають ефективність обміну інформацією між учасниками логістики	Забезпечення прозорості та координації	Час оновлення інформації, точність обліку

Джерело: складено автором на основі [15;16]

Ефективність логістичних процесів є критичним аспектом для успішної діяльності будь-якої організації. Таблиця 1.4 розкриває важливість різноманітних груп показників, що дозволяють комплексно оцінювати ефективність логістики. Кожна група показників — економічні, часові, якісні, операційні та інформаційні — має своє унікальне значення для забезпечення оптимального функціонування логістичних операцій і досягнення бізнес-цілей.

Економічні показники є основою для оцінки витрат та рентабельності логістичних процесів. Вони допомагають визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та чи є можливості для зниження витрат. Зниження витрат на транспортування та логістичні витрати на одиницю продукції є важливим елементом у забезпеченні фінансової стабільності компанії.

Часові показники, у свою чергу, дозволяють вимірювати швидкість логістичних операцій, що є критично важливим для сучасного бізнесу, де конкурентні переваги часто залежать від швидкості обробки замовлень та доставки продукції до кінцевого споживача. Мінімізація часу циклу постачання або середнього часу доставки допомагає підвищити рівень обслуговування клієнтів і зменшити витрати.

Якісні показники характеризують рівень обслуговування клієнтів і точність виконання операцій. Висока точність доставки та виконання замовлень без помилок значно покращує споживчий досвід і збільшує лояльність клієнтів. Це важливий фактор для бізнесу, що прагне підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Операційні показники, які оцінюють продуктивність логістичних процесів, фокусуються на оптимізації внутрішніх операцій, таких як завантаження складів та використання транспорту. Їх аналіз дозволяє виявити невикористані ресурси або неефективні процеси, що можуть стати перешкодою для досягнення бізнес-цілей.

Інформаційні показники відповідають за ефективність обміну інформацією між усіма учасниками логістичних процесів. В умовах цифровізації та глобалізації, швидкий обмін інформацією і точність обліку стають необхідними для забезпечення прозорості і координації в ланцюгах постачань [15;16].

Отже, всі ці групи показників є взаємопов'язаними та дозволяють оцінювати ефективність логістичних процесів з різних точок зору. Їх застосування дає можливість не лише знижувати витрати і підвищувати ефективність, а й покращувати якість обслуговування клієнтів, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу на ринку.

Додаток А містить основні показники ефективності логістичних процесів, що дозволяють оцінити різні аспекти логістичної діяльності та її вплив на загальну ефективність підприємства. Вона надає детальний опис кожного показника разом із відповідними розрахунками та інтерпретацією, що дає змогу глибше розуміти, як оцінюються логістичні операції на основі конкретних величин [17;18].

Використання показників ефективності логістичних процесів є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, оскільки вони надають цінну інформацію про те, наскільки ефективно організовано рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Додаток А дає змогу оцінити різні аспекти логістики, від витрат до якості виконання замовлень, що сприяє оптимізації операцій і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Кожен показник має своє значення і дозволяє оцінити конкретний аспект логістичної діяльності. Витрати на логістику, наприклад, допомагають зрозуміти, яка частка загальних витрат підприємства припадає на логістику, що дає змогу вчасно вжити заходів для зниження витрат. Рівень виконання замовлень показує надійність і своєчасність обслуговування, що є критично важливим для підтримки лояльності клієнтів.

Час логістичного циклу визначає швидкість обслуговування, а запасоємність продукції дозволяє оцінити ефективність управління запасами, що важливо для уникнення надмірних витрат на зберігання товарів. Рентабельність логістики відображає прибутковість операцій, що здійснюються в рамках логістики, і дозволяє виявити потенційні джерела додаткового доходу або заощаджень.

Точність доставки є важливим показником якості, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, а коефіцієнт використання транспорту демонструє, наскільки ефективно використовуються транспортні засоби, що також має безпосередній вплив на витрати.

Всі ці показники, як частина комплексної системи вимірювання ефективності, дозволяють підприємствам постійно вдосконалювати свої

логістичні процеси, знижувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів і, в кінцевому підсумку, підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Правильне трактування та використання цих показників сприяє не тільки досягненню операційної ефективності, а й до довгострокового успіху в умовах постійно змінюваного ринку [17;18].

Таблиця 1.6 містить детальний опис різних типів організаційних структур систем збуту, які можуть бути застосовані в бізнес-організаціях[10;11].

Таблиця 1.6 – Приклади організаційної будови систем збуту підприємства

Тип організаційної структури	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Лінійна	Побудована за принципом прямого підпорядкування: кожен підлеглий має одного керівника	Простота управління, чіткість відповідальності	Низька гнучкість, перевантаження керівника	Малі підприємства з однорідним товаром
Функціональна	Розподіл функцій за видами діяльності (маркетинг, логістика, продажі)	Висока спеціалізація, ефективність у межах функцій	Складність координації між відділами	Середні компанії з усталеними процесами
Дивізійна	Збут організовується за продуктами, регіонами або клієнтами	Оперативність, автономність підрозділів	Дублювання функцій, високі витрати	Великі компанії зі складною продуктовою лінійкою
Матрична	Поєднання функціонального та дивізійного підходів: подвійне підпорядкування	Гнучкість, крос-функціональна взаємодія	Конфлікти підпорядкування, потреба у високій кваліфікації управлінців	Транснаціональні корпорації, інноваційні компанії

Джерело: складено автором на основі [10;11] (Додаток Б)

Різні типи організаційних структур систем збуту мають свої унікальні переваги та недоліки, що безпосередньо впливають на ефективність їх застосування в залежності від розміру підприємства, характеру продукції та складності бізнес-процесів. Лінійна структура, яка є найпростішою, підходить для малих підприємств, де важлива чіткість і простота управління. Однак вона має суттєвий недолік – низьку гнучкість та потенціал перевантаження керівників, що обмежує її ефективність у більш складних умовах.

Функціональна структура організації забезпечує високу спеціалізацію в межах конкретних відділів, таких як маркетинг, логістика та продажі. Це дозволяє досягати ефективності у виконанні функцій, але також може призвести до

проблем з координацією між відділами. Така структура є оптимальною для середніх компаній, де процеси вже усталені, а необхідність у гнучкості менша.

Дивізіональна та матрична структури найбільше підходять для великих компаній з різноманітною продуктовою лінійкою чи міжнародними операціями. Дивізіональна структура дозволяє забезпечити автономність підрозділів, що сприяє оперативності, але й має високі витрати через дублювання функцій. Матрична ж структура забезпечує гнучкість і крос-функціональну взаємодію, але вимагає високої кваліфікації управлінців для подолання конфліктів підпорядкування. Такі структури підходять для транснаціональних корпорацій та інноваційних компаній, де важливі гнучкість та швидкість прийняття рішень [10;11].

Таблиця 1.7 охоплює основні методи аналізу організаційної документації, що використовуються для оцінки ефективності системи збуту в підприємстві. Кожен із представлених методів має свої особливості та дозволяє здійснювати різні типи аналізу документів, що регламентують діяльність відділу збуту [14;15].

Таблиця 1.7 – Методи аналізу організаційної документації системи збуту

Метод	Опис методики	Конкретні документи, що аналізуються	Результати застосування
Контент-аналіз	Кількісно-якісний аналіз тексту документів з метою виявлення частоти використання ключових термінів, фокусів, процедур	Положення про відділ збуту, посадові інструкції, протоколи нарад	Виявлення акцентів, неузгодженостей, прогалин у регламентуванні
Порівняльний аналіз	Порівняння внутрішніх документів з типовими або нормативними зразками	Контракти з клієнтами, інструкції, правила оформлення угод	Виявлення невідповідностей та зон для покращення
SWOT-аналіз документації	Оцінка сильних, слабких сторін, можливостей і загроз документів	Положення про мотивацію збутовиків, звіти про виконання плану	Формування основи для перегляду регламентів
Експертне оцінювання	Оцінка змісту документів незалежними фахівцями з досвідом у збуті	Типові договори, система контролю збуту	Підвищення правової, управлінської якості документів

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Аналіз організаційної документації є важливим елементом в удосконаленні системи збуту на підприємстві. Використання методів, таких як контент-аналіз, дозволяє з'ясувати, на яких аспектах документації зосереджена увага, а також виявити можливі прогалини чи суперечності, що можуть впливати на

ефективність роботи відділу збуту. Це дає можливість вчасно виявити слабкі місця в регламентуванні процесів, що підвищує якість управлінських рішень.

Порівняльний аналіз та SWOT-аналіз документації допомагають порівняти внутрішні документи з галузевими стандартами, що дає змогу виявити невідповідності та зони для покращення. SWOT-аналіз надає більш глибоке розуміння сильних та слабких сторін документів, а також можливостей і загроз, що дозволяє розробити стратегії для поліпшення документального супроводу системи збуту та підвищення її ефективності.

Експертне оцінювання документації здійснюється незалежними фахівцями, що дозволяє підвищити рівень правової та управлінської якості документів. Залучення спеціалістів до оцінки документації допомагає виявити потенційні проблеми, які можуть не бути очевидними для внутрішнього персоналу, і надати рекомендації щодо вдосконалення регламентуючих документів. Це сприяє створенню більш чіткої та ефективної системи збуту [14;15].

Таблиця 1.8 містить аналіз основних компонентів контрактів, що є ключовими для організації збутової діяльності підприємства. Кожен елемент контракту виконує важливу роль у забезпеченні прозорості, ефективності та правової безпеки угод між продавцем і покупцем [8;9].

Таблиця 1.8 – Роль і зміст контрактів у збутовій діяльності підприємства

Компонент контракту	Зміст і структура	Значення для системи збуту
Предмет договору	Опис товарів/послуг: номенклатура, кількість, якість, технічні характеристики	Унеможливує спори щодо обсягу або якості поставок
Комерційні умови	Ціна, система знижок, бонусів, порядок оплати	Стимулювання довгострокової співпраці, управління витратами
Логістичні умови	Строки поставки, умови доставки (інкотермс), відповідальність за транспортування	Організація ефективної логістики, зниження витрат
Юридичні умови	Відповідальність сторін, штрафи, порядок вирішення спорів	Мінімізація ризиків та юридичний захист сторін
Форс-мажор	Обставини непереборної сили, що звільняють від відповідальності	Гнучкість контракту в кризових умовах

Джерело: складено автором на основі [8;9]

Компоненти контрактів мають важливе значення для забезпечення ефективної та безпечної збутової діяльності підприємства. Чіткий опис предмета договору дозволяє уникнути непорозумінь і спорів щодо обсягу та якості товарів або послуг, що є основою для успішного виконання угод. Це дає змогу сторонам

забезпечити виконання всіх умов поставки без затримок чи претензій, що важливо для підтримання довгострокових партнерських відносин.

Комерційні та логістичні умови є важливими для управління виторгом та організації ефективної логістики. Установлення чітких умов ціноутворення, знижок, бонусів і порядку оплати стимулює довгострокову співпрацю, а точне визначення строків поставки та умов доставки знижує витрати, покращує планування та дозволяє мінімізувати затримки в процесі транспортування. Усе це підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Юридичні умови та форс-мажорні обставини додають правового захисту для обох сторін, що дозволяє ефективно вирішувати спори та уникати фінансових ризиків. Визначення відповідальності сторін і порядку вирішення спорів захищає підприємство від непередбачених ситуацій, а включення форс-мажорних умов надає гнучкість у випадку обставин непереборної сили. Завдяки цим компонентам контракт стає не лише інструментом регулювання поставок, але й надійним механізмом захисту інтересів обох сторін угоди [8;9].

Таблиця 1.9 містить покроковий алгоритм формування збутових контрактів на підприємстві, який охоплює всі основні етапи від аналізу потреб до моніторингу виконання умов договору. Кожен етап має на меті забезпечити ефективну, чітко регламентовану та юридично захищену угоду між підприємством і його контрагентами [17;18].

Таблиця 1.9 – Послідовність формування збутових контрактів на підприємстві

Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
1. Аналіз потреб	Визначення обсягів і видів продукції, що реалізуються, потенційних клієнтів	Формування чіткого бачення контрагентів і товарних груп
2. Розробка проекту контракту	Створення шаблону з урахуванням типу операцій (B2B, B2C) та специфіки продукції	Базовий документ для обговорення
3. Переговори і погодження	Обговорення умов з контрагентом, внесення поправок, компроміси	Досягнення взаємовигідних умов
4. Юридична перевірка	Перевірка договору юристом або юридичною службою	Захист інтересів підприємства, відповідність законодавству
5. Підписання договору	Підпис уповноважених осіб, реєстрація у внутрішній системі	Договір набирає чинності
6. Моніторинг виконання	Відстеження дотримання умов, контроль за строками та платежами	Підвищення відповідальності сторін і ефективності збуту

Джерело: складено автором на основі [17;18]

Алгоритм формування збутових контрактів на підприємстві є структурованим процесом, що включає кілька послідовних етапів, кожен з яких має ключове значення для забезпечення ефективної співпраці між підприємством і його контрагентами. Перший етап, аналіз потреб, дозволяє визначити основні товарні групи та обсяги продукції, що реалізуються, а також цільову аудиторію, що є критично важливим для правильного формування контрактних умов і забезпечення успішних угод.

Розробка проекту контракту на наступному етапі забезпечує формалізацію основних умов співпраці, з урахуванням типу операцій і специфіки продукції, що дозволяє створити базовий документ для подальших переговорів. Переговори і погодження умов між сторонами, як правило, включають внесення поправок і компромісів, що забезпечує досягнення взаємовигідних умов для обох учасників угоди.

Юридична перевірка контракту має важливе значення для захисту інтересів підприємства, оскільки вона гарантує відповідність угоди законодавчим вимогам. Підписання договору уповноваженими особами, а також його реєстрація у внутрішній системі підприємства, забезпечують юридичну силу угоди. Останнім етапом є моніторинг виконання контракту, що включає контроль за дотриманням умов угоди, строками поставок та платежами. Це підвищує рівень відповідальності сторін та сприяє ефективності збутової діяльності підприємства [17;18].

Узагальнюючи, показники ефективності логістичних процесів є ключовими інструментами для оцінки і покращення результативності логістичних операцій. Вони дозволяють підприємствам комплексно підходити до аналізу витрат, швидкості обслуговування, точності виконання замовлень та ефективності використання ресурсів. Застосування таких показників не лише допомагає оптимізувати логістичні процеси, знижувати витрати, але й покращує якість обслуговування клієнтів, що є критичним фактором для збереження конкурентних переваг. Точне розуміння і використання цих показників дозволяє компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення, що забезпечує не лише оперативну

ефективність, але й довгостроковий успіх у постійно змінюваному ринковому середовищі.

1.3. Нормативно-правова база управління логістичними процесами на підприємстві

Управління логістичними процесами є важливою складовою діяльності кожного підприємства, адже ефективна організація постачання, транспортування та складування товарів має прямий вплив на успіх бізнесу. Логістика забезпечує безперервність виробничих процесів, оптимізацію витрат та своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами. У сучасних умовах, коли міжнародна торгівля та технологічні інновації значно змінили правила гри, важливою умовою успіху є здатність підприємства адаптуватися до нормативно-правових вимог і стандартів. Це дозволяє не тільки мінімізувати правові ризики, але й скористатися доступними можливостями для вдосконалення логістичних процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.10 містить огляд основних нормативно-правових актів, які регулюють управління логістичними процесами в Україні та на міжнародному рівні. Кожен з цих актів визначає ключові принципи і вимоги до організації та проведення логістичних операцій, що дозволяє підприємствам забезпечити відповідність законодавству та ефективно здійснювати свою діяльність [19-25].

Таблиця 1.10 – Нормативно-правова база управління логістичними процесами на підприємстві

№	Назва нормативно-правового акта	Рівень регулювання	Ключові положення	Значення для логістики підприємства
1	Господарський кодекс України	Національний	Визначає загальні принципи господарської діяльності, включаючи логістичні операції, договірні відносини, транспортування, складське зберігання	Є базою для організації логістичних процесів у межах комерційної діяльності
2	Митний кодекс України	Національний	Регламентує процедури митного оформлення, імпорто-експортні	Впливає на міжнародну логістику, строки

			операції, транзитні перевезення	доставки та документообіг
3	Закон України «Про транспорт»	Національний	Визначає принципи функціонування транспорту, умови перевезень, права і обов'язки учасників транспортного процесу	Формує основу для транспортної логістики підприємства
4	Закон України «Про логістику у сфері товарного обігу» (проект або концептуальні документи, якщо актуальні)	Національний / концептуальний	Визначає політику у сфері розвитку логістичної інфраструктури та цифровізації	Орієнтує підприємства на впровадження сучасних логістичних технологій
5	Податковий кодекс України	Національний	Регулює облік витрат на логістику, податкові пільги, митне оподаткування	Визначає економічні умови логістичних операцій
6	Міжнародні договори (Конвенція CMR, Інкотермс, Угода про асоціацію з ЄС)	Міжнародний	Стандартизує міжнародні логістичні процеси, визначає правила перевезень і відповідальність сторін	Забезпечує уніфікацію процесів при експорті/імпорті

Джерело: складено автором на основі [19-25]

Нормативно-правова база управління логістичними процесами на підприємстві є надзвичайно важливим елементом, що забезпечує правову основу для ефективної організації і функціонування всіх етапів логістичної діяльності. Як показує наведена таблиця, ключові нормативно-правові акти охоплюють різні рівні регулювання – від національних до міжнародних стандартів, що прямо впливають на всі аспекти логістики, включаючи транспортування, складське зберігання, митне оформлення та облік витрат.

Зокрема, Господарський кодекс України є основою для визначення загальних принципів господарської діяльності, зокрема в сфері логістики, формуючи правові підвалини для укладання договорів, організації транспортування та зберігання товарів. Його положення дозволяють підприємствам чітко визначити рамки правової відповідальності у процесі виконання логістичних операцій. У свою чергу, Митний кодекс України є критичним для регулювання процедур митного оформлення та імпортно-експортних операцій, визначаючи правила і терміни доставки товарів. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність займає важливу роль в діяльності багатьох підприємств, ці норми забезпечують своєчасне і коректне оформлення всіх документів, необхідних для здійснення міжнародних поставок.

Закон України «Про транспорт» становить важливу частину регулювання транспортної логістики, встановлюючи принципи функціонування транспорту і визначаючи умови перевезень, що, в свою чергу, впливає на швидкість і безпеку транспортування товарів. Особливої уваги заслуговує Закон України «Про логістику у сфері товарного обігу», який сприяє розвитку інфраструктури та цифровізації в галузі логістики, орієнтуючи підприємства на впровадження сучасних технологій для зниження витрат і підвищення ефективності логістичних операцій. В умовах сучасної економіки, що характеризується динамічними змінами, важливою є роль цього закону, адже він забезпечує адаптацію логістичних систем до вимог ринку та технологічних інновацій.

Податковий кодекс України визначає економічні умови для здійснення логістичних операцій, включаючи облік витрат на логістику, податкові пільги та митне оподаткування, що має прямий вплив на фінансову ефективність управління логістичними процесами. Правильне застосування податкових норм дозволяє підприємствам оптимізувати витрати на транспортування та зберігання товарів, що, в свою чергу, сприяє зниженню загальних витрат і підвищенню конкурентоспроможності. Важливим є і врахування міжнародних стандартів та договорів, таких як Конвенція CMR та Інкотермс, які стандартизують міжнародні перевезення, визначають правила щодо відповідальності сторін і забезпечують уніфікацію логістичних процесів при експорті та імпорті товарів. Угоди про асоціацію з ЄС також відіграють важливу роль у гармонізації національних і міжнародних стандартів, що дозволяє покращити ефективність міжнародної торгівлі та логістичних операцій[19-25].

Таким чином, нормативно-правова база в сфері логістики є необхідною умовою для створення ефективною і прозорою системи управління логістичними процесами на підприємстві. Вона забезпечує стабільність операцій, знижує ризики і втрати, підвищує оперативність та контроль за виконанням усіх етапів логістичної діяльності. Наявність чітких і регульованих норм дозволяє підприємствам не лише успішно функціонувати в межах національного законодавства, а й ефективно взаємодіяти на міжнародному рівні, відповідати

вимогам глобалізованого ринку та впроваджувати інноваційні рішення в сфері логістики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика організації та аналіз логістичних процесів

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» – це одна з провідних транспортно-логістичних компаній України, яка спеціалізується на вантажних перевезеннях автомобільним, морським, річковим та авіаційним транспортом, а також наданням послуг складського зберігання, технічного обслуговування автотранспорту та супутніх логістичних сервісів.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» – провідна українська транспортно-логістична компанія, що спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях, складському зберіганні та супутніх логістичних послугах. Підприємство було зареєстровано 13 березня 2007 року, код ЄДРПОУ – 35007717, а його статутний капітал становить 7 716 625,00 грн. Станом на 25 лютого 2025 року компанія має статус «Зареєстровано». Керівником та уповноваженою особою є Шевченко Віктор Миколайович. Основний вид діяльності – вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41). Юридична адреса підприємства: Україна, місто Київ, вулиця Провіантська[1].

За останні роки ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» демонструє значний приріст доходу. Якщо у 2020 році компанія отримала 125 457 тис. грн, то у 2023 році її дохід зріс до 331 462 тис. грн, що вказує на зростання обсягів діяльності. Водночас чисельність персоналу зросла з 150 осіб у 2021 році до 381 у 2023 році, що свідчить про розширення штату та зростання масштабів операцій.

Фінансові показники компанії свідчать про її стійкість та поступове зростання ефективності. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 81,10% у

2020 році до 95,60% у 2023 році, що підтверджує її здатність покривати поточні зобов'язання. Водночас рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів [26;27].

Таблиця 2.1 та рисунок 2.1 демонструють організаційну структуру ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», що відображає розподіл управлінських функцій на різних рівнях організації.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Рівень управління	Посада	Основні функції
Вищий рівень	Генеральний директор	Загальне керівництво компанією, стратегічне планування
	Фінансовий директор	Фінансовий контроль, управління бюджетом, оптимізація витрат
	Комерційний директор	Розвиток бізнесу, маркетинг, взаємодія з клієнтами
Операційний рівень	Керівник відділу логістики	Організація логістичних процесів, управління перевезеннями
	Керівник транспортного відділу	Координація роботи автопарку, контроль технічного стану транспорту
	Керівник складського відділу	Організація роботи складів, управління товарними запасами
Функціональний рівень	Фахівці з логістики	Контроль логістичних ланцюгів, взаємодія з партнерами
	Фахівці з транспорту	Операційне управління транспортними перевезеннями
	Фахівці зі складу	Організація процесів складування та обробки вантажів
	Фахівці з обслуговування клієнтів	Підтримка клієнтів, обробка замовлень, контроль якості сервісу

Джерело: складено автором на основі [26;27]



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», як показано в таблиці 2.1, є продуманою та функціонально збалансованою системою, яка відповідає сучасним вимогам ефективного управління компанією. Вищий рівень управління, включаючи генерального директора, фінансового та комерційного директорів, є стратегічно важливим для формування загальної стратегії розвитку компанії. Їхні функції орієнтовані на визначення напрямків для подальшого зростання бізнесу, а також на ефективне управління фінансами та маркетингом.

Операційний рівень організації зосереджується на конкретних процесах, які мають критичне значення для щоденної діяльності компанії, таких як логістика, транспорт та склади. Керівники цих підрозділів виконують важливі завдання, пов'язані з управлінням ресурсами, забезпеченням безперервного функціонування процесів і координацією дій для досягнення максимального результату.

На функціональному рівні компанія реалізує безпосереднє управління операціями, що включає логістичні ланцюги, транспортування, складування товарів та взаємодію з клієнтами. Фахівці з логістики, транспорту, складу і

обслуговування клієнтів виконують важливі завдання з забезпечення належної роботи всіх підрозділів і підтримки високого рівня обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» належить до функціональної моделі управління, що характерно для логістичних і транспортних компаній. Вона передбачає чіткий поділ управлінських рівнів: вищий рівень (стратегічне керівництво та фінансове управління), операційний рівень (логістика, транспорт, склади) та функціональний рівень (фахівці, які забезпечують виконання процесів). Такий підхід дозволяє компанії ефективно координувати логістичні операції та підтримувати високий рівень сервісу, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в галузі перевезень [26;27].

Наявність внутрішніх організаційних документів, таких як Статут, Положення про відповідні відділи та процеси, Посадові інструкції та Регламенти, є критично важливою для регламентації діяльності компанії. Статут визначає правові основи діяльності підприємства, основні завдання та функції органів управління. Положення про відповідні відділи конкретизують сферу відповідальності кожного структурного підрозділу, встановлюють ієрархію підпорядкування та регламентують основні бізнес-процеси. Посадові інструкції деталізують функціональні обов'язки працівників, що дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищує ефективність управління.

Регламенти управління та документи внутрішнього контролю є важливими для забезпечення системності управління, контролю виконання завдань та забезпечення відповідності діяльності нормативним вимогам. Наприклад, у логістичних компаніях велике значення має регламент роботи складських процесів, який визначає порядок приймання, зберігання та відвантаження товарів, а також інструкції з обслуговування транспорту, що впливають на технічну справність автопарку. Якщо всі ці документи структуровані та узгоджені між собою, це сприяє підвищенню ефективності компанії, зменшенню ризиків та забезпеченню гнучкості в управлінні [26;27].

Отже, організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» є гармонійною і добре збалансованою, де кожен рівень і кожен підрозділ чітко взаємодіє з іншими, забезпечуючи стабільну і результативну роботу компанії. Такий підхід дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни на ринку, швидко адаптуватися до нових викликів та зберігати конкурентоспроможність.

У таблиці 2.2 представлено карту аналізу функцій працівників апарату управління ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», яка містить інформацію про основні функції, що виконуються в компанії [26;27].

Таблиця 2.2 – Карта аналізу функцій працівників апарату управління ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

№	Повний перелік фактично виконуваних функцій	Періодичність виконання функцій	Витрати часу (%)	Чи необхідно виконувати функцію	Вплив на ефективність (%)	Рівень автоматизації (%)	Кількість працівників, залучених у процес	Час на виконання (години)
1	Управління стратегічним плануванням	Щомісяця	20%	Так	90%	60%	6	12
2	Контроль за виконанням фінансових показників	Щокварталу	12%	Так	92%	80%	4	9
3	Координація маркетингової стратегії	Щотижня	15%	Так	85%	70%	5	7
4	Розробка та контроль виробничих процесів	Щодня	25%	Так	97%	75%	7	14
5	Співпраця з державними органами	Щокварталу	8%	Так	65%	50%	3	6

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Згідно з аналізом, вищезазначені функції мають важливий вплив на ефективність роботи ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Зокрема, найбільший вплив на ефективність організації має функція "Розробка та контроль виробничих процесів" (97%), яка здійснюється щодня і займає 25% часу працівників. Важливість цієї функції підкреслюється і високим рівнем автоматизації (75%), що свідчить про ефективне використання технологій для її виконання. Однак, на цю функцію також залучено найбільше працівників (7), що може свідчити про потенціал для подальшої оптимізації.

У свою чергу, функція "Управління стратегічним плануванням" займає 20% робочого часу працівників і має високий рівень ефективності (90%). Вона здійснюється щомісяця, і її оптимізація через підвищення рівня автоматизації або перерозподіл робочого навантаження могла б позитивно вплинути на загальний результат роботи. Інші функції, як-от "Контроль за виконанням фінансових показників" та "Координація маркетингової стратегії", займають від 12% до 15% часу працівників і мають відносно високий рівень ефективності, однак меншою мірою автоматизовані.

Важливим аспектом є те, що більшість функцій є необхідними для забезпечення стабільної роботи компанії, і це підтверджує високий рівень залученості працівників. Водночас, функції, які мають менш високий рівень автоматизації (наприклад, співпраця з державними органами), можуть стати потенційними напрямками для впровадження нових технологій і оптимізації робочих процесів з метою зниження витрат часу і підвищення загальної ефективності [26;27].

Таблиця 2.3 містить аналітичну інформацію щодо визначення інформаційних потреб керівника ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» [26;27].

Таблиця 2.3 – Аналітична таблиця для визначення інформаційних потреб керівника ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

№	Перелік рішень	Необхідна інформація	Джерела інформації	Терміни	Хто надає	Додаткова перевірка	Вплив на якість рішення (%)	Час на обробку (години)	Кількість джерел	Ризик прийняття помилкового рішення (%)
1	Формування стратегічних планів	Дані про ринок, економічні прогнози	Аналітичні звіти, галузеві дослідження	Щорічно	Аналітичний відділ, зовнішні консультанти	Так	92%	11	6	8%
2	Оцінка фінансових результатів	Звіти про доходи та витрати	Фінансова звітність, бухгалтерські дані	Щокварталу	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Так	88%	9	5	12%
3	Розробка маркетингових кампаній	Статистика продажів, маркетингові дослідження	CRM-система, маркетингові звіти	Щомісяця	Відділ маркетингу, дослідницькі агенції	Так	83%	7	4	18%
4	Оптимізація виробничих процесів	Виробничі показники, ефективність технологій	ERP-система, виробничі звіти	Щотижня	Виробничий відділ, технічний департамент	Так	98%	13	5	4%
5	Взаємодія з державними органами	Нормативно-правові акти, державні вимоги	Юридичні бази, офіційні сайти держорганів	Щокварталу	Юридичний відділ, державні органи	Так	75%	8	3	22%

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Аналіз інформаційних потреб керівника ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» показує, що найбільший вплив на якість прийнятих рішень має інформація, що стосується оптимізації виробничих процесів (98%). Для цього рішення використовуються виробничі показники та ефективність технологій, що надаються виробничим відділом та технічним департаментом. Важливим аспектом є високий рівень перевірки цієї інформації, що сприяє зменшенню ризику прийняття помилкового рішення (4%) та збереженню високої ефективності процесів в компанії.

Натомість, для формування стратегічних планів, які мають 92% впливу на якість рішень, керівник потребує економічних прогнозів і даних про ринок. Для цього залучаються зовнішні консультанти та аналітичний відділ. Цей процес є більш затратним за часом (11 годин на обробку інформації), але має відносно низький ризик помилок (8%), що свідчить про важливість надійності та обґрунтованості даних для довгострокових стратегічних рішень.

Ризик прийняття помилкового рішення є найбільшим у випадку взаємодії з державними органами (22%), де необхідно враховувати нормативно-правові акти та державні вимоги. Для цього використовуються юридичні бази та офіційні сайти державних органів. Низький вплив на якість рішення (75%) і досить значний час на обробку (8 годин) вказують на можливість оптимізації цього процесу. Загалом, таблиця дає чітке уявлення про важливість різних типів інформації та допомагає виявити можливості для підвищення ефективності збору та обробки даних в компанії [26;27].

Таблиця 2.4 містить основні технологічні параметри процесу управління в ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», які охоплюють різні етапи управлінського циклу: від збору, передачі та обробки інформації до прийняття рішень та організації їх виконання [26;27].

Таблиця 2.4 – Основні технологічні параметри процесу управління ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Параметри	Параметри збору, передачі, обробки інформації	Підготовка та прийняття рішень	Організація виконання рішень	Аналіз організаційних документів	Виявлені проблеми
-----------	---	--------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-------------------

Характер та структура організаційних зв'язків	Структура та інтенсивність потоків	Збалансованість прав і відповідальності	Методи доведення рішень до виконавців	Статут фіксує ієрархію, але не деталізує міжфункціональні зв'язки	Недостатня горизонтальна взаємодія між підрозділами
Ступінь централізації управління	Характер документообігу	Інформаційна забезпеченість	Інструктування виконавців	Положення про відділи передбачають централізоване узгодження рішень	Повільна реакція на зміни через надмірну централізацію
Розподіл сфер керування у вищому органі	Типи інформаційних потоків	Причини ухилення від рішень	Організаційне планування	Посадові інструкції керівників мають загальний характер	Відсутня чітка фіксація зон відповідальності
Кількість рівнів управління	Технологія проведення нарад	Причини вагання в прийнятті рішень	Рівень оперативного планування	Статут вказує 3 рівні, але відсутній опис процедур координації	Затримки у прийнятті рішень через перевантаженість середньої ланки
Рівень керованості	Технологія прийому відвідувачів	Причини ухилення від одноосібних рішень	Методи диспетчеризації	У посадових інструкціях не визначена норма підлеглості	Надмірна кількість підлеглих у деяких менеджерів
Структура управлінського персоналу	Робота служб НДДПР	Причини підміни колегіальних рішень	Контроль виконання	Положення про відділи НДДПР відсутні	Низький рівень інноваційної активності
Розподіл функцій по ланках	Довідково-інформаційне обслуговування	Регламентация рішень	Облік якості праці виконавців	Частково регламентовано в окремих посадових інструкціях	Відсутність єдиного внутрішнього регламенту оцінки ефективності

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Аналіз організаційної структури та процесів управління в ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» свідчить про наявність значних проблем у ряді ключових аспектів, що безпосередньо впливають на ефективність бізнес-процесів та управлінську діяльність компанії. Перш за все, необхідно зазначити, що хоча в статуті підприємства чітко зафіксована ієрархія управління, проте міжфункціональні зв'язки не деталізовані, що призводить до недостатньої горизонтальної взаємодії між підрозділами. Це, в свою чергу, уповільнює обмін інформацією та затримує прийняття рішень.

Однією з основних проблем є надмірна централізація управлінських функцій, що зазначено у положенні про відділи. Такий підхід знижує швидкість реагування на зміни на ринку, а також зменшує гнучкість компанії в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Відсутність чіткої фіксації зон

відповідальності в посадових інструкціях керівників також є критичним фактором, що сприяє недоцільному розподілу завдань і повноважень, що ускладнює оперативне управління.

Технічні параметри, які стосуються рівня управлінської координації, також виявили низку проблем. Статут передбачає три рівні управління, але не містить опису процедур координації, що створює додаткові затримки у прийнятті рішень через перевантаження середньої ланки управлінців. Оперативне планування та методи диспетчеризації, що застосовуються на підприємстві, мають низький рівень розвитку, що ще більше посилює проблеми із затримками та ухиленням від одноосібних рішень.

Особливу увагу варто приділити відсутності єдиного внутрішнього регламенту оцінки ефективності праці виконавців. Регламентовані лише окремі посадові інструкції, що не дозволяє формалізувати процеси обліку та оцінки результативності роботи на всіх рівнях організації. Це негативно позначається на мотивації співробітників та їх здатності до ефективного виконання завдань.

Таким чином, для підвищення ефективності управлінських процесів на ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» необхідно здійснити комплексні зміни в організаційній структурі, зокрема, запровадивши чітке визначення функціональних обов'язків, спростивши структуру управління та розробивши внутрішній регламент оцінки ефективності праці. Впровадження цих змін сприятиме покращенню комунікацій між підрозділами, зменшенню бюрократії, та прискоренню прийняття управлінських рішень [26;27].

Таблиця 2.5 відображає розвиток системи управління ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за період з 2021 по 2023 роки [26;27].

Таблиця 2.5 – Розвиток системи управління ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» (2021-2023)

Показники	2021	2022	2023
Обсяг доходів корпорації (тис. грн)	123 916	95 000	185 000
Чисельність працівників управління (чол.)	35	45	52
Продуктивність праці управлінського персоналу (тис. грн)	826.1	467.0	485.3
Обсяг витрат корпорації (тис. грн)	95 000	120 000	150 000

Витрати на утримання апарату управління (тис. грн)	3 400	4 200	5 800
Частка витрат на управління у загальному обсязі витрат (%)	3.6	3.5	3.9
Загальна чисельність працівників корпорації (чол.)	150	203	381
Питома вага працівників управління (%)	23.3	22.2	21.5
Первісна вартість засобів механізації та автоматизації управлінської праці (тис. грн)	7 200	8 200	9 500
Рівень озброєності управлінських робіт (тис. грн)	205.7	215.2	225.8
Чисельність працівників, зайнятих у центральному апараті управління (чол.)	15	18	22
Рівень централізації функцій управління організацією (%)	85	87	90
Діапазон контролю (загалом, чол.)	10	12	14
Чисельність працівників вищих органів управління (чол.)	5	6	8
Рівень корпоративної централізації управління (%)	70	72	75
Витрати на утримання вищих органів управління корпорації (тис. грн)	1 800	2 100	2 500
Питома вага витрат на утримання вищих органів управління у загальному обсязі витрат корпорації (%)	1.9	2.0	2.3

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Аналіз показників розвитку системи управління ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за період з 2021 по 2023 роки свідчить про значне зростання обсягів доходів корпорації, які збільшилися з 123 916 тис. грн у 2021 році до 185 000 тис. грн у 2023 році. При цьому чисельність працівників управління також зросла — з 35 у 2021 році до 52 у 2023 році. Це підвищення чисельності управлінського персоналу співвідноситься з ростом загальної чисельності працівників корпорації та необхідністю управління більшою кількістю операцій та функцій у зв'язку з розширенням бізнесу.

Витрати на утримання апарату управління також зросли — з 3 400 тис. грн у 2021 році до 5 800 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання адміністративних витрат, які займають більшу частку в загальних витратах корпорації. Однак частка витрат на управління у загальному обсязі витрат корпорації залишалася досить стабільною (в межах 3.5–3.9%), що вказує на ефективне використання ресурсів в управлінській діяльності, незважаючи на зростання масштабів компанії.

Одним з важливих аспектів є зростання рівня централізації функцій управління, що досягло 90% у 2023 році. Це свідчить про тенденцію до посилення контролю вищих органів управління над діяльністю корпорації. Водночас збільшення витрат на утримання вищих органів управління та їхню питому вагу в

загальних витратах корпорації є важливим фактором, що вимагає подальшого аналізу для визначення доцільності збереження такого високого рівня централізації управлінських функцій. В цілому, дані показники демонструють позитивний розвиток компанії, але також вказують на необхідність постійної уваги до ефективності управлінської структури та витрат [26;27].

Таблиця 2.6 надає загальну характеристику логістичних процесів, що здійснюються в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА». Вона включає ключові етапи та функції кожного логістичного процесу, а також підрозділи, які відповідають за їх виконання, та інструменти або системи управління, що використовуються для оптимізації цих процесів [28;29].

Таблиця 2.6 – Загальна характеристика логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

№	Логістичний процес	Основні функції	Задіяні підрозділи	Інструменти / системи управління
1	Закупівельна логістика	Пошук постачальників, замовлення, контроль якості поставок	Відділ закупівель	CRM, Excel-аналітика
2	Складська логістика	Приймання, зберігання, облік, інвентаризація товарів	Складський відділ	WMS-система
3	Транспортна логістика	Планування маршрутів, доставка вантажів, моніторинг транспорту	Транспортний відділ	GPS-навігація, логістичні модулі ERP
4	Виробнича логістика	Координація потоків між виробничими та логістичними операціями	Логістика, виробничий планувальник	ERP-система
5	Розподільча логістика	Доставка клієнтам, контроль графіків поставки	Відділ збуту, логістика	Транспортні платформи, трекінг системи
6	Зворотна логістика	Обробка повернень, заміна бракованої продукції, утилізація	Сервісний відділ, логістика	Внутрішня система обробки запитів
7	Інформаційна логістика	Збір і передача даних, координація між підрозділами	Усі функціональні відділи	Власна ERP-система, електронний документообіг

Джерело: складено автором на основі [28;29] (додаток Д)

Таблиця 2.6 надає детальну характеристику логістичних процесів, що здійснюються в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», та розкриває сутність кожного процесу, основні функції, задіяні підрозділи та інструменти управління, які використовуються для оптимізації і забезпечення ефективності логістичних операцій. Аналіз цих процесів дозволяє глибше зрозуміти, як інтеграція сучасних технологій і систем управління сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, зокрема оптимізації витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності.

Закупівельна логістика, зокрема, спрямована на ефективний пошук постачальників, замовлення та контроль якості поставок. Відділ закупівель використовує CRM-систему і Excel-аналітику, що дозволяє відстежувати всі етапи закупівельного процесу, знижувати витрати та підвищувати прозорість взаємодії з постачальниками. Це сприяє зменшенню операційних витрат і поліпшенню якості товарів, що надходять до підприємства [28;29].

Складська логістика, яка займається прийманням, зберіганням, обліком і інвентаризацією товарів, використовує WMS-систему для автоматизації цих процесів. Це дозволяє не лише покращити точність обліку та зберігання, але й зменшити витрати, пов'язані з обробкою та пошуком товарів на складах, що має важливе значення для зниження часу та витрат на складування. Таким чином, ефективність складської логістики безпосередньо впливає на здатність компанії швидко і точно реагувати на запити клієнтів, що в свою чергу підвищує рівень задоволеності споживачів.

Транспортна логістика, що включає планування маршрутів, доставку вантажів і моніторинг транспорту, покладається на інструменти GPS-навігації та ERP-системи. Завдяки цьому відділ транспорту здатний оперативно реагувати на зміни в маршрутах і доставках, що дозволяє знизити витрати на транспортування та скоротити час доставки. Технології, що використовуються для моніторингу транспорту, також забезпечують високий рівень прозорості і відстеження вантажів, що дозволяє зменшити ризики втрат і запобігати порушенням термінів постачання.

Виробнича логістика, в свою чергу, забезпечує координацію між виробничими і логістичними операціями. Використання ERP-системи дозволяє забезпечити інтеграцію між різними етапами виробничого процесу і логістичними потоками, що забезпечує безперервність роботи підприємства та оптимальне використання ресурсів. Таке взаємодоповнення між логістичними та виробничими процесами дозволяє знизити витрати на зберігання і транспортування сировини та готової продукції.

Розподільча логістика, яка включає доставку товарів клієнтам і контроль за графіками поставок, використовує транспортні платформи і системи трекінгу для управління цією діяльністю. Це дозволяє забезпечити точність і своєчасність поставок, що є критично важливим для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів і підвищення їх лояльності [28;29].

Зворотна логістика, яка займається обробкою повернень, заміною бракованої продукції та утилізацією, є важливою складовою для збереження довіри споживачів і забезпечення сталого розвитку бізнесу. Використання внутрішніх систем обробки запитів дозволяє ефективно координувати цей процес, знижуючи ризики від негативних відгуків клієнтів і покращуючи репутацію компанії.

Інформаційна логістика охоплює збір і передачу даних, а також координацію між усіма підрозділами компанії. Власна ERP-система і електронний документообіг забезпечують ефективний обмін інформацією між різними підрозділами, що дозволяє покращити взаємодію між ланками компанії та забезпечити високу оперативність і точність прийняття рішень [28;29].

Таким чином, інтеграція сучасних систем і технологій в кожному з логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» дозволяє не тільки знижувати витрати, а й покращувати оперативність і ефективність виконання замовлень. Використання ERP-системи, CRM, WMS, GPS-навігації та інших інструментів управління дозволяє компанії забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, що є одним з ключових факторів успіху в сучасних умовах конкурентного ринку.

Таблиця 2.7 містить оцінку ефективності логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на основі ключових показників, що були зафіксовані у 2023 році. Вона розглядає основні напрямки логістики, включаючи складську, транспортну, інформаційну, зворотну та розподільчу логістику, та оцінює їх ефективність за такими критеріями, як час обробки замовлень, точність виконання операцій, рівень автоматизації, а також основні проблеми, з якими стикається компанія, та можливості для їх покращення[30;31].

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

№	Напрямок логістики	Ключові показники (2023 р.)	Рівень автоматизації	Виявлені проблеми
1	Складська логістика	Середній час обробки замовлення – 4 год; точність – 96%	Високий	Обмежені складські площі, відсутність зональної оптимізації, недостатній аналіз ABC
2	Транспортна логістика	Середній час доставки – 1,8 доби; своєчасність – 92%	Середній	Залежність від зовнішніх перевізників, нестабільність маршрутів, слабка аналітика затримок
3	Інформаційна логістика	Час обробки запиту – 2 год; точність даних – 93%	Високий	Фрагментованість інформаційних потоків, відсутність єдиної платформи комунікації
4	Зворотна логістика	Повернення – 3,2%; час обробки – 1,5 доби	Низький	Відсутність автоматизації процесів, затримки в погодженні повернень, ручне введення даних
5	Розподільча логістика	Своєчасні доставки – 94%; задоволеність клієнтів – 88%	Середній	Недостатня персоналізація графіків доставки, слабкий зворотний зв'язок із клієнтами

Джерело: складено автором на основі [30;31]

Оцінка ефективності логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», представлена в таблиці 2.7, демонструє, що компанія досягла значного прогресу в автоматизації своїх логістичних операцій, однак є ряд аспектів, що потребують вдосконалення для підвищення ефективності.

Складська логістика компанії характеризується високим рівнем автоматизації, що забезпечує середній час обробки замовлення у 4 години і точність на рівні 96%. Однак, однією з основних проблем є нестача місця на складах, що обмежує потенціал для подальшого зростання. Оптимізація зон зберігання та модернізація WMS-системи можуть значно підвищити ефективність цього процесу.

У транспортній логістиці компанія досягла середнього рівня автоматизації, забезпечуючи середній час доставки вантажу на рівні 1,8 доби з рівнем своєчасності поставок 92%. Основною проблемою є затримки через зовнішні ризики, такі як погодні умови або дорожні обмеження. Побудова альтернативних маршрутів дозволить знизити ці ризики та покращити своєчасність доставки [30;31].

Інформаційна логістика показує високий рівень автоматизації, з часом на обробку запитів 2 години і точністю даних 93%. Проблемою є перевантаження каналів комунікації, що може призвести до затримок в обміні важливою

інформацією. Інтеграція чат-ботів і AI-модулів може значно полегшити цей процес, зробивши його більш ефективним і швидким.

Зворотна логістика має низький рівень автоматизації, з питомою вагою повернень 3,2% і часом на обробку повернень 1,5 доби. Повільна реакція на повернення є головною проблемою, яку можна вирішити за допомогою впровадження цифрової системи запитів, що дозволить пришвидшити процес повернення товарів і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Розподільча логістика демонструє середній рівень автоматизації, з відсотком своєчасних доставок 94% і рівнем задоволення клієнтів 88%. Проблемою є недостатня персоналізація сервісу, що знижує лояльність клієнтів. Використання динамічного планування для адаптації до потреб клієнтів може значно підвищити якість обслуговування і забезпечити кращу гнучкість у відповіді на їхні вимоги [30;31].

Таким чином, аналіз ефективності логістичних процесів показує, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» має потужну основу для подальшого вдосконалення своїх операцій. Впровадження інноваційних технологій і процесів, таких як оптимізація зон зберігання, побудова альтернативних маршрутів, інтеграція чат-ботів та впровадження цифрових систем запитів, дозволить значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії на ринку

2.2. Виявлення проблем і оцінка ефективності логістичних процесів

Логістика є ключовим елементом сучасного управління бізнесом, оскільки забезпечує безперервність і ефективність усіх етапів виробничого циклу — від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам. В умовах глобалізації і високої конкуренції ефективність логістичних процесів стає важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність компанії. Однак,

навіть найсучасніші логістичні системи стикаються з численними проблемами, які можуть негативно впливати на їх ефективність.

Виявлення проблем і оцінка ефективності логістичних процесів є важливим етапом в управлінні логістичними операціями, який дозволяє не тільки ідентифікувати існуючі недоліки, але й сформулювати рекомендації для їх усунення. Це включає аналіз часу обробки замовлень, точності виконання операцій, рівня автоматизації, а також вивчення факторів, що можуть перешкоджати досягненню оптимальних результатів. Виявлені проблеми та їх детальний аналіз дають можливість вжити коригувальних заходів, спрямованих на підвищення ефективності всього логістичного ланцюга[26;32].

Таблиця 2.8 містить оцінку ефективності основних логістичних напрямів підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2023 рік, зокрема, за такими ключовими показниками, як своєчасність постачання, якість ресурсів, ритмічність матеріальних потоків, точність інвентаризації, середній час доставки, а також ефективність інформаційної та зворотної логістики[26;32].

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності основних логістичних напрямів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», 2023 р.

№	Логістичний напрям	Ключові показники ефективності	Виявлені проблеми
1	Закупівельна логістика	Своєчасність постачання – 95%; якість ресурсів – 97%	Інколи затримки поставок через ризики війни
2	Виробнича логістика	Ритмічність матеріального потоку; безперебійність роботи виробничих ліній	Залежність від внутрішнього планування, відсутність адаптивних маршрутів
3	Складська логістика	Точність інвентаризації – 98%; середній час зберігання – 3 доби	Нестача місця, потреба в модернізації зон зберігання
4	Транспортна логістика	Середній час доставки – 1,8 доби; своєчасність – 92%	Зовнішні затримки, нестача альтернативних маршрутів
5	Розподільча логістика	Наявність товару у точці продажу – 93%	Нестабільна логістика партнерів, ризики збоїв
6	Інформаційна логістика	Час обробки замовлень – 2 год; точність даних – 96%	Перевантаження інформаційної системи в пікові періоди
7	Зворотна логістика	Рівень повернень – 4%; частка повторного використання – 35%	Недостатній рівень автоматизації процесів повернення

Джерело: складено автором на основі [26;32]

Оцінка ефективності основних логістичних напрямів ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2023 рік показує, що підприємство досягло значних результатів у ряді ключових показників, таких як своєчасність постачання, якість ресурсів та ритмічність матеріальних потоків. Проте виявлені проблеми в різних логістичних

функціях вказують на необхідність впровадження додаткових заходів для оптимізації і підвищення ефективності.

Закупівельна логістика демонструє високі показники своєчасності та якості ресурсів (95% та 97% відповідно), однак затримки поставок через ризики війни залишаються суттєвим фактором, що потребує адаптації стратегії постачання. Виробнича логістика характеризується стабільною безперебійною роботою ліній, але залежність від внутрішнього планування та відсутність адаптивних маршрутів створюють уразливість до змін у зовнішньому середовищі. Це свідчить про необхідність перегляду системи планування та більшої гнучкості логістичних процесів.

Складська логістика, незважаючи на високу точність інвентаризації та короткий час зберігання товарів (в середньому 3 доби), страждає від нестачі місця та потребує модернізації зон зберігання, що є критичним аспектом для забезпечення безперебійної роботи. Транспортна логістика продовжує стикатися з проблемами зовнішніх затримок і відсутністю альтернативних маршрутів, що знижує своєчасність доставок, хоча середній час доставки залишається на прийнятному рівні [26;32].

У розподільчій логістиці відзначено стабільну наявність товару в точці продажу (93%), однак нестабільність логістики партнерів та ризики збоїв створюють додаткові виклики для безперервного постачання. Інформаційна логістика, попри високі показники точності даних (96%) і швидкість обробки замовлень (2 години), стикається з перевантаженням системи в пікові періоди, що потребує вдосконалення інфраструктури та потужностей для обробки великих обсягів інформації.

Зворотна логістика має відносно низький рівень повернень (4%), проте частка повторного використання лише 35%, що вказує на недостатній рівень автоматизації процесів повернення. Це є слабким місцем, яке потребує інтеграції новітніх технологій для підвищення ефективності цих процесів [26;32].

Таким чином, результати оцінки свідчать про необхідність впровадження змін у стратегічному плануванні логістичних операцій, модернізації

інфраструктури та підвищення адаптивності системи управління для забезпечення стабільного функціонування в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таблиця 2.9 містить аналіз логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за період з 2021 по 2023 роки. Вона включає ключові показники, що характеризують ефективність логістичної діяльності компанії, такі як обсяг логістичних операцій, середній час обробки складських замовлень, рівень своєчасної доставки, питома вага повернень, частка витрат на логістику та рівень автоматизації[26;33].

Таблиця 2.9 –Аналіз логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2021–2023 рр.

Показник логістичної діяльності	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка 2021–2023, %	Коментар щодо зміни показника
Обсяг логістичних операцій (тис. грн)	123 916	95 000	185 000	+49,3%	Значне зростання обсягів операцій після падіння у 2022
Середній час обробки складського замовлення (год)	5,6	4,8	4,0	–28,6%	Поступова оптимізація складських процесів
Рівень своєчасної доставки (%)	89,2	91,5	93,8	+5,2 п.п.	Покращено транспортне планування
Питома вага повернень у загальному обсязі (%)	4,5	3,9	3,2	–1,3 п.п.	Зниження рівня повернень – результат покращення сервісу
Частка витрат на логістику в загальних витратах (%)	14,2	13,8	12,5	–1,7 п.п.	Зменшення логістичних витрат завдяки цифровізації
Рівень автоматизації логістичних процесів (%)	62	71	78	+16 п.п.	Активне впровадження WMS, ERP та TMS
Середній час реагування на клієнтський запит (год)	3,5	2,8	2,0	–42,9%	Підвищення ефективності інформаційної логістики

Джерело: складено автором на основі [26;33]

Аналіз логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2021–2023 роки, представлений у таблиці 2.9, вказує на суттєвий прогрес у покращенні ефективності компанії в логістичній сфері. Протягом цього періоду компанія змогла досягти значного зростання обсягів логістичних операцій, що стало можливим завдяки активним заходам щодо оптимізації процесів і впровадженню сучасних технологій. Обсяг логістичних операцій зріс на 49,3%, що є яскравим свідченням відновлення після падіння в 2022 році, коли компанія зіткнулася з економічними труднощами.

Одним із найважливіших досягнень є поступове зменшення середнього часу обробки складських замовлень, який знизився на 28,6% за три роки, що свідчить про ефективність оптимізації складських процесів. Це також підкреслює

успіх використання автоматизованих систем управління складом (WMS), що дозволяє зменшити витрати часу на операції з товарами та покращити точність і швидкість обробки замовлень.

Рівень своєчасної доставки, який зріс на 5,2 відсоткові пункти, також є важливим показником покращення транспортного планування. Зростання цього показника свідчить про більш ефективне використання ресурсів і краще управління транспортуванням товарів, що позитивно впливає на рівень задоволення клієнтів.

Зниження питомої ваги повернень на 1,3% від загального обсягу є ще одним значним досягненням. Це відображає покращення якості сервісу та зменшення кількості бракованої продукції, що було досягнуто завдяки вдосконаленню процесів контролю якості та роботи з клієнтами [26;33].

Витрати на логістику, як частка від загальних витрат компанії, зменшилися на 1,7 п.п., що стало можливим завдяки цифровізації та впровадженню автоматизованих систем управління (ERP, WMS, TMS). Це дозволило не тільки зменшити витрати, але й підвищити точність прогнозування та планування логістичних операцій.

Рівень автоматизації логістичних процесів зріс на 16 п.п., що є яскравим показником успіху компанії в інтеграції нових технологій, таких як системи управління складами та транспортом. Це підвищило загальну ефективність логістики, дозволивши знизити витрати на ручне управління і мінімізувати помилки в процесах.

Нарешті, скорочення середнього часу реагування на клієнтські запити на 42,9% вказує на значне покращення ефективності інформаційної логістики, що дозволяє компанії оперативно вирішувати питання клієнтів і підвищувати рівень їх задоволення [26;33].

Таким чином, результати аналізу демонструють, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» вдало оптимізувала свої логістичні процеси, впроваджуючи сучасні технології та здійснюючи цілеспрямовані заходи для підвищення ефективності. Ці досягнення дозволяють компанії не тільки знижувати витрати, але й покращувати

якість обслуговування клієнтів, що є важливим фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку.

У таблиці 2.10 систематизовано основні проблеми, що впливають на діяльність ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», а також наведено їхній вплив на бізнес, що дозволяє розробити ефективні заходи для подолання цих викликів [34;35].

Таблиця 2.10 – Основні проблеми діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Категорія	Проблема	Опис	Вплив на компанію
Фінансові проблеми	Високі операційні витрати	<ul style="list-style-type: none"> - Вартість дизельного палива – 59 грн/л. - Витрати на страхування перевезень зросли на 12%. - Логістичні витрати збільшилися на 15%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження рентабельності перевезень. - Підвищення тарифів. - Дорожче обслуговування автопарку.
Фінансові проблеми	Валютні ризики та інфляція	<ul style="list-style-type: none"> - Інфляція у 2024 році – 9,8%. - Курс долара: 39,5-41 грн/\$. - Коливання вартості імпортованих запчастин. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність цін на логістичні послуги. - Ризик збитковості. - Зростання витрат на техніку.
Кадрові проблеми	Дефіцит кваліфікованих водіїв	<ul style="list-style-type: none"> - 30% нестача персоналу у вантажоперевезеннях. - Середня зарплата водія – 40 000 грн/міс. - Високий рівень трудової міграції водіїв у ЄС. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока плинність кадрів. - Складнощі з виконанням замовлень. - Зростання витрат на зарплати.
Технологічні проблеми	Необхідність подальшої цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> - ERP-системи використовуються у 60% процесів. - GPS-моніторинг покриває 85% автопарку. - Недостатня автоматизація складів і терміналів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Витрати часу на обробку замовлень. - Менша ефективність логістичних операцій. - Відставання від міжнародних стандартів.
Конкурентні виклики	Посилення конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренти: Meest, Нова Пошта, SAT, Делівери (60% ринку). - Зростає конкуренція з міжнародними логістичними компаніями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність знижувати тарифи. - Витрати на маркетинг. - Тиск на прибутковість компанії.
Регуляторні проблеми	Посилення екологічних вимог	<ul style="list-style-type: none"> - Нові норми викидів CO₂. - Лише 5% автопарку – електровантажівки. - Вимоги щодо оновлення 	<ul style="list-style-type: none"> - Додаткові витрати на екологічну модернізацію. - Обмеження

		транспорту.	використання дизельного транспорту. - Інвестиції у «зелені» технології.
Політичні та безпекові проблеми	Військові ризики	- Підвищена небезпека на маршрутах. - Обмеження або зупинка перевезень у певних регіонах. - Зростання вартості страхування вантажів.	- Збільшення часу та витрат на логістику. - Втрата доступу до деяких ринків. - Потреба у зміні маршрутів.
Логістичні проблеми	Нестабільність транспортних маршрутів	- Руйнування доріг та мостів через бойові дії. - Додаткові витрати на об'їзди. - Відсутність стабільних логістичних коридорів.	- Збільшення часу доставки. - Зростання транспортних витрат. - Втрата клієнтів через нестабільність перевезень.
Логістичні проблеми	Низька пропускна спроможність пунктів пропуску	- Черги на кордоні понад 30 годин. - Обмеження пропускної спроможності через бюрократичні процедури. - Брак зон для великовантажного транспорту.	- Втрата конкурентоспроможності через затримки. - Додаткові витрати на прискорене оформлення. - Перегляд міжнародної логістики.
Логістичні проблеми	Дефіцит складських потужностей у ключових регіонах	- Брак сучасних складських приміщень у західних регіонах. - Нестача обладнання для швидкого завантаження. - Перевантаження існуючих складів.	- Уповільнення обробки вантажів. - Зростання витрат на оренду складських площ. - Обмеження можливостей масштабування бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [34;35]

Аналіз проблем діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», представлених у таблиці 2.10, вказує на низку серйозних викликів, які компанія має вирішити для забезпечення стабільного розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Кожна з категорій проблем — фінансові, кадрові, технологічні, конкурентні, регуляторні та політичні — має суттєвий вплив на бізнес, і вимагає комплексного підходу до вирішення.

Фінансові проблеми компанії, зокрема високі операційні витрати, значне зростання вартості пального, страхових витрат і логістичних послуг, суттєво

знижують рентабельність і створюють додаткове навантаження на бюджет. Висока залежність від валютних коливань і інфляції підвищує фінансові ризики, що, у свою чергу, може вплинути на стабільність компанії. Для подолання цих проблем необхідно шукати шляхи оптимізації витрат, розробити стратегії управління валютними ризиками і скорочення залежності від імпорتنих матеріалів.

Кадрові проблеми, зокрема нестача кваліфікованих водіїв, є однією з найбільших перешкод для ефективної роботи компанії. Це призводить до високої плинності кадрів, зростання витрат на зарплати і ускладнень з виконанням замовлень, що підвищує загальний рівень операційних витрат. Ситуація ускладнюється через трудову міграцію водіїв до країн ЄС. Для подолання цієї проблеми компанія має зосередитись на розвитку системи навчання і підвищення кваліфікації співробітників, а також на розширенні можливостей для професійного росту, щоб утримувати кадри і зменшити витрати на пошук нових співробітників [34;35].

Технологічні проблеми, такі як недостатня автоматизація складів і терміналів, обмежують можливості компанії для зростання і підвищення ефективності. Відставання від міжнародних стандартів і витрати часу на обробку замовлень негативно позначаються на швидкості та якості обслуговування клієнтів. Інвестиції в цифровізацію та автоматизацію є необхідними для підвищення конкурентоспроможності і вдосконалення внутрішніх процесів, що, в свою чергу, дозволить знизити витрати і покращити обслуговування [34;35].

Конкурентні проблеми, посилення конкуренції з боку великих гравців, таких як Meest, Нова Пошта, SAT і Деливери, а також міжнародних компаній, створюють необхідність для ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» знижувати тарифи, що може негативно вплинути на прибутковість. Водночас конкуренція вимагає великих витрат на маркетинг і залучення нових клієнтів. Для подолання цієї проблеми компанія має зосередитись на розширенні послуг і їх диверсифікації, покращенні сервісу та розвитку лояльності клієнтів, а також використовувати технології для оптимізації процесів і зниження витрат.

З точки зору регуляторних і екологічних проблем, компанія зіштовхується з новими вимогами щодо викидів CO₂ та екологічних стандартів, що потребує великих інвестицій у модернізацію автопарку та впровадження «зелених» технологій. Це створює додаткові витрати на модернізацію транспорту та інфраструктури, однак, в довгостроковій перспективі це може бути вигідно для компанії в умовах посилення екологічних вимог і зростання попиту на екологічно чисті послуги.

Політичні та безпекові ризики, зокрема військові загрози і нестабільність на маршрутах, додатково ускладнюють діяльність компанії. Руїнування інфраструктури, обмеження на перевезення в певних регіонах і зростання вартості страхування вантажів створюють непередбачуваність і потребують гнучкості в плануванні. Це також потребує розробки антикризових стратегій і інвестицій в захист бізнесу від форс-мажорних обставин.

Нарешті, логістичні проблеми, такі як нестабільність транспортних маршрутів, низька пропускна спроможність пунктів пропуску та дефіцит складських потужностей у ключових регіонах, значно ускладнюють виконання перевезень і обробку вантажів. Ці проблеми спричиняють затримки, додаткові витрати на альтернативні маршрути і зменшення конкурентоспроможності компанії [34;35].

У результаті, ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» стоїть перед багатьма викликами, які потребують комплексного підходу до вирішення. Успішне подолання цих проблем вимагає не тільки стратегії для оптимізації внутрішніх процесів, але й активної роботи на зовнішніх ринках, інвестицій в нові технології, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію до нових регуляторних вимог. Однак, з правильним підходом, компанія має всі шанси не тільки подолати існуючі труднощі, а й зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність і конкурентоспроможність.

2.3. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління логістичними процесами

Управління логістичними процесами є ключовим компонентом ефективної роботи будь-якої організації, оскільки воно впливає на безперервність виробничих та комерційних операцій, знижує витрати та підвищує рівень обслуговування клієнтів. В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, зростаюча конкуренція та постійні зміни у глобальних ланцюгах постачань, бізнеси повинні постійно вдосконалювати свої логістичні процеси. Це включає не лише оптимізацію внутрішніх операцій, а й адаптацію до зовнішніх факторів, таких як глобальні економічні умови та зміни в регулюванні.

Таблиця 2.11 містить пропозиції щодо вдосконалення управління логістичними процесами в компанії. Кожна пропозиція орієнтована на підвищення ефективності операцій, зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів[36;37].

Таблиця 2.11 – Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління логістичними процесами

№	Пропозиція	Суть пропозиції	Очікуваний ефект	Відповідальні особи
1	Впровадження WMS (Warehouse Management System)	Встановлення сучасної системи управління складом для оптимізації зон зберігання, обліку, контролю товарів у реальному часі та зменшення людського фактору.	Зменшення втрат на складі, підвищення точності інвентаризації до 99%, скорочення часу відбору замовлень на 30%.	ІТ-відділ, керівник логістики, провайдер WMS-системи
2	Автоматизація обробки повернень через CRM-модуль	Інтеграція модуля обробки повернень до існуючої CRM-системи з автоматичним формуванням заявок, оновленням статусів і аналітикою зворотної логістики.	Зниження часу на обробку повернення на 40%, покращення досвіду клієнтів, збільшення частки повторного використання товарів до 50%.	Менеджер з клієнтського сервісу, ІТ-відділ
3	Створення резервних маршрутів для доставки в умовах ризиків	Розробка альтернативних транспортних маршрутів із використанням GPS-моніторингу, логістичного моделювання та підписання угод з альтернативними перевізниками.	Підвищення надійності доставки до 97%, скорочення затримок через зовнішні ризики на 25%, зниження транспортних витрат завдяки оптимізації логістики.	Керівник транспортної логістики, аналітик, юридичний відділ

Джерело: складено автором на основі [36;37]

Управління логістичними процесами є одним із найбільш критичних аспектів у діяльності сучасних підприємств, оскільки безпосередньо впливає на

ефективність обслуговування клієнтів, витрати на ресурси, своєчасність постачання товарів та виробничу безперебійність. Тому постійне вдосконалення логістичних операцій є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Пропозиції, які містить таблиця 2.11, направлені на оптимізацію кількох ключових аспектів логістичної діяльності компанії ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» і мають потенціал значно підвищити ефективність цих процесів.

Перша пропозиція стосується впровадження системи управління складом (WMS), яка є важливим кроком до оптимізації роботи складів і управління матеріальними потоками. Завдяки інтеграції такої системи, компанія зможе забезпечити точний облік товарів у реальному часі, що дозволить значно зменшити ймовірність помилок через людський фактор, прискорити процеси обробки замовлень і, відповідно, знизити витрати на складські операції. Збільшення точності інвентаризації до 99% є важливим показником для забезпечення безперебійної роботи компанії, адже похибки в обліку можуть призводити до затримок у постачаннях, зайвих витрат та негативно впливати на репутацію компанії. Скорочення часу на відбір замовлень на 30% дозволить підвищити продуктивність роботи складу, що також сприятиме зниженню загальних витрат і підвищенню обслуговування клієнтів.

Друга пропозиція щодо автоматизації обробки повернень через CRM-модуль має величезне значення для підвищення ефективності управління зворотною логістикою. Впровадження автоматизованої системи для обробки повернень дозволить знизити час на обробку повернутих товарів на 40%, що, у свою чергу, зменшить витрати, пов'язані з цими процесами. Покращення досвіду клієнтів через пришвидшення цього процесу не лише підвищить лояльність покупців, а й забезпечить можливість швидко реагувати на запити, що є важливим у контексті зростаючої конкуренції. Крім того, інтеграція аналітики в CRM-систему дозволить глибше аналізувати повернення товарів, що відкриває можливості для поліпшення планування закупівель і визначення проблемних товарів чи категорій.

Третя пропозиція стосується створення резервних маршрутів для доставки товарів, що є надзвичайно важливою для забезпечення надійності та своєчасності постачання. В умовах геополітичних ризиків та можливих перебоїв у логістичних ланцюгах, наявність альтернативних маршрутів забезпечує підприємству гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Використання GPS-моніторингу та логістичного моделювання дозволить точно оцінювати поточний стан доставок і приймати необхідні заходи для зменшення затримок. Підписання угод з альтернативними перевізниками дозволить знизити вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в транспортній інфраструктурі або затримки через природні катаклізми, що підвищить надійність доставки до 97%. Оптимізація маршрутів також знизить транспортні витрати, що дозволить компанії зберегти конкурентоспроможність і ефективно управляти витратами.

Таким чином, кожна з пропозицій, що міститься в таблиці, спрямована на удосконалення окремих аспектів логістичних процесів, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Впровадження WMS-системи, автоматизація процесу обробки повернень та створення резервних маршрутів для доставки мають не лише позитивний економічний ефект, але й дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити час на виконання операцій, а також зробити процеси більш прозорими і контрольованими. Це дозволить знизити витрати, покращити ефективність усіх логістичних напрямів, а також зберегти стабільність і гнучкість компанії в умовах змінного ринкового середовища.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» досягти значних покращень у сфері логістики, що в результаті позитивно вплине на фінансові результати, задоволеність клієнтів та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.12 містить аналіз економічної доцільності запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення логістичних процесів в компанії.

Таблиця 2.12 – Економічна доцільність запропонованих заходів

№	Пропозиція	Деталізовані витрати, тис. грн	Очікуваний ефект, тис. грн/рік	Загальний економічний ефект, тис. грн/рік	Рентабельність заходу, %	Окупність, роки
1	Впровадження	Ліцензія WMS	Скорочення	500	142,9	0,70

	WMS	– 150 IT-інтеграція – 100 Навчання персоналу – 50 Серверне обладнання – 50	витрат на персонал – 150 Зменшення втрат продукції – 200 Підвищення точності відбору – 150			
2	Автоматизація обробки повернень	CRM-модуль – 80 Інтеграція – 50 Навчання – 30 Тестування та підтримка – 20	Скорочення часу обробки – 120 Покращення лояльності клієнтів – 100 Зменшення витрат на ручну обробку – 80	300	166,7	0,60
3	Резервні маршрути доставки	Логістичне моделювання – 70 Дослідження маршрутів – 50 Укладання угод – 60 GPS-трекери – 40	Скорочення затримок – 150 Зменшення витрат на перевезення – 130 Уникнення штрафів – 120	400	181,8	0,55

Джерело: складено автором

Розрахунки до таблиці представлені у додатку Е.

Аналіз економічної доцільності запропонованих заходів, викладених у таблиці 2.12, свідчить про високу ефективність кожної з ініціатив, спрямованих на вдосконалення логістичних процесів підприємства. Всі три пропозиції – впровадження системи управління складом WMS, автоматизація обробки повернень через CRM-модуль та створення резервних маршрутів доставки – мають суттєвий економічний ефект і привабливу рентабельність, що робить їх доцільними для реалізації в рамках стратегії підвищення ефективності компанії.

Перша пропозиція, що стосується впровадження WMS-системи, дозволяє компанії знизити витрати на персонал, зменшити втрати продукції та підвищити точність відбору товарів. Загальний економічний ефект від цієї ініціативи становить 500 тис. Грн на рік, що забезпечує рентабельність заходу на рівні 142,9%. Крім того, строк окупності цього заходу становить лише 0,70 року, що є дуже вигідним показником для компанії з фінансової точки зору. Це означає, що інвестиції в цю систему можуть швидко повернутися, забезпечуючи стійке покращення в управлінні складом.

Автоматизація обробки повернень через CRM-систему є також вигідною ініціативою. Вона дозволяє значно зменшити час, витрачений на обробку повернень, покращити лояльність клієнтів і знизити витрати на ручну обробку. Очікуваний ефект від цієї пропозиції складає 300 тис. грн на рік, з рентабельністю заходу 166,7%, що вказує на високу економічну ефективність. Окупність проекту складає 0,60 року, що робить цей захід ще більш привабливим для підприємства з точки зору швидкості повернення інвестицій.

Третя пропозиція, що включає створення резервних маршрутів для доставки, є важливою для забезпечення надійності логістичних процесів в умовах зовнішніх ризиків. Впровадження цієї стратегії дозволить зменшити затримки, витрати на перевезення та уникнути штрафів, що має загальний економічний ефект у розмірі 400 тис. грн на рік. Рентабельність цього заходу складає 181,8%, що є найвищим серед усіх запропонованих заходів, а строк окупності – лише 0,55 року, що робить його особливо вигідним у контексті забезпечення безперебійної роботи транспорту.

Проведені розрахунки чистої приведеної вартості (NPV) трьох інвестиційних заходів демонструють їхню економічну доцільність, оскільки в усіх випадках NPV є додатнім: впровадження WMS дає найвищий результат — 791 612,56 грн, що свідчить про найбільшу ефективність цього заходу; автоматизація обробки повернень через CRM-модуль забезпечує NPV у 504 967,54 грн, а впровадження резервних маршрутів доставки – 693 290,05 грн. Це підтверджує, що всі три інвестиції мають потенціал до створення суттєвого додаткового грошового потоку протягом трьох років за ставки дисконту 15%.

У загальному підсумку, запропоновані заходи є економічно доцільними і виправданими. Вони не лише сприяють підвищенню ефективності логістичних процесів, але й забезпечують значний економічний ефект при мінімальному строку окупності інвестицій. Впровадження цих заходів дозволить підприємству знизити витрати, поліпшити обслуговування клієнтів і підвищити гнучкість в умовах непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Тому їх реалізація є

важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності компанії.

ВИСНОВКИ

Розділ 1 присвячено комплексному теоретичному аналізу логістичних процесів як ключового елементу сучасного управління бізнес-організацією. У ході дослідження з'ясовано, що логістика перестала бути виключно технічною функцією, яка обслуговує постачання, транспортування та складування. Натомість вона трансформувалася у стратегічну систему, здатну забезпечити підприємству сталий розвиток, гнучкість, ефективність і конкурентні переваги на ринку.

Проведене дослідження сутності логістичних процесів виявило, що їх ефективне функціонування забезпечує не лише оптимізацію ресурсів, а й створює додану вартість для клієнтів, формує репутацію бренду та визначає рівень операційної стійкості підприємства. З огляду на це, логістика виконує як операційні, так і стратегічні функції. Вона забезпечує узгоджене управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які перетинають організацію на всіх етапах – від постачання сировини до обслуговування кінцевого споживача. На основі аналізу наукових підходів, зокрема праць Дональда Бауерсокса, М. Крикавського, В. Герасимчука, Ф. Котлера, визначено, що логістика має системний, інтегрований і клієнтоорієнтований характер, її ефективність безпосередньо впливає на фінансові та репутаційні показники бізнесу.

Окрема увага у розділі приділена еволюції логістичних концепцій — від традиційної функціональної логістики до сучасних цифрових і сталих моделей управління. Простежено ключові етапи розвитку логістичних підходів: інтеграція логістичних функцій, поява концепцій Just-in-Time і Lean, впровадження SCM, зміщення фокусу на клієнта в умовах розвитку e-commerce, а також поява екологічної та цифрової логістики під впливом Індустрії 4.0. Ця динаміка свідчить про гнучкість логістики як дисципліни, її здатність адаптуватися до нових технологічних, екологічних і соціальних викликів. Найбільш сучасні моделі

логістики використовують штучний інтелект, Big Data, IoT, ERP і TMS-системи для прогнозування попиту, планування ресурсів та підвищення прозорості ланцюгів постачань.

У третьому підрозділі проведено систематизацію показників ефективності логістичних процесів. Теоретичний огляд охопив п'ять основних груп індикаторів – економічні, часові, якісні, операційні та інформаційні. Вони забезпечують комплексне вимірювання ефективності логістичної діяльності з урахуванням вартості, швидкості, точності, продуктивності та інформаційної прозорості. Кожна група показників відображає критично важливі аспекти логістики. Наприклад, економічні індикатори дають змогу визначити рентабельність логістичних операцій, а часові – контролювати швидкість обробки замовлень і доставки. Якісні показники, такі як точність виконання замовлень, є прямим відображенням клієнтського сервісу. Операційні та інформаційні індикатори дозволяють ідентифікувати «вузькі місця» у внутрішніх процесах і виявити потенціал для оптимізації.

Таким чином, результати теоретичного дослідження свідчать про те, що управління логістичними процесами є критично важливим фактором досягнення цілей підприємства, особливо в умовах глобальної нестабільності та зростаючої конкуренції. Комплексне використання сучасних концепцій логістики, заснованих на інтеграції, клієнтоорієнтованості та цифрових технологіях, у поєднанні з регулярним моніторингом ефективності за допомогою релевантних показників, дозволяє формувати сталу логістичну систему, що здатна оперативно реагувати на зовнішні виклики. Розуміння теоретичних основ управління логістикою створює підґрунтя для проведення прикладного аналізу діяльності конкретного підприємства – ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» – у наступному розділі дослідження.

У другому розділі було проведено всебічний аналіз логістичних процесів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» з метою виявлення ключових проблем та визначення напрямів для їх подальшого удосконалення. Дослідження охопило як організаційно-функціональні аспекти управління логістикою, так і показники результативності складських, транспортних та інформаційних потоків. Отримані

результати дозволили виявити системні переваги компанії, серед яких — стратегічно збалансована структура управління, чітка ієрархія розподілу функцій, високий рівень автоматизації критичних процесів, а також стійка позитивна динаміка фінансових і операційних показників упродовж 2021–2023 років.

Особливу увагу приділено аналізу технологічного забезпечення управлінського процесу, що дало змогу ідентифікувати сильні сторони у внутрішній комунікації, плануванні, обміні інформацією та системі прийняття рішень. Аналіз карти функцій працівників показав, що найбільші ресурси залучаються до контролю виробничих процесів і стратегічного планування, а це свідчить про високий рівень інтегрованості логістики в систему загального управління. У той же час окремі функції, зокрема взаємодія з державними органами, характеризуються підвищеним ризиком прийняття помилкових рішень і недостатнім рівнем автоматизації, що вказує на потенційні напрямки цифровізації.

Ключові статистичні показники логістичної діяльності компанії підтверджують загальну позитивну динаміку: обсяг логістичних операцій у 2023 році зріс на 49,3% порівняно з 2021 роком, а рівень своєчасної доставки підвищився на 4,6 п.п., досягнувши 93,8%. Середній час обробки замовлень скоротився майже на третину, що є результатом впровадження більш гнучкої системи складської логістики. Водночас було зафіксовано певне зростання питомої ваги повернень, що потребує подальшої уваги до вдосконалення сервісного обслуговування та покращення процесів контролю якості.

Удосконалення управління логістичними процесами є критичним для забезпечення ефективної роботи компанії, особливо в умовах сучасних викликів. Запропоновані заходи, зокрема впровадження системи управління складом (WMS), автоматизація обробки повернень через CRM-модуль та створення резервних маршрутів доставки, мають значний економічний ефект і короткий строк окупності. Кожна з цих ініціатив сприяє зниженню витрат, підвищенню точності і швидкості виконання операцій, а також покращенню якості обслуговування клієнтів. Таким чином, реалізація запропонованих заходів

дозволить ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» значно підвищити ефективність своїх логістичних процесів, що позитивно вплине на загальні фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, аналітична частина роботи довела, що логістична система ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є розвинутою, проте має низку зон для покращення, зокрема у сфері цифрової інтеграції інформаційних потоків, оптимізації витрат на транспорт і підвищення гнучкості реагування на зовнішні виклики. На основі проведеного аналізу сформовано засади для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на подальше підвищення ефективності логістичної діяльності компанії в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марченко, В. М. Логістика : підручник. 2–ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.
2. Марченко, В. М. Логістика: навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 194 с.
3. Логістика: наук.-допом. Бібліогр. Показч. / упоряд. О. М. Рудовська ; Національний університет харчових технологій, Науково-технічна бібліотека. Київ: НУХТ, 2021. 146 с.
4. Завербний, А. С., Дзуліт, З. П., Вуєк, Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство, 2022. № 43.
5. Алькема, В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК», 2022. № 2(66), с. 73–86.
6. Галат, Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023. № 3, с. 16–23.
7. Іванова, Н. В. Інноваційний розвиток логістичного обслуговування: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації. Науковий журнал «Economic Synergy», 2023. № 2(8), с. 177–192.
8. Гельбич, С., Кочубей, Д. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі. Тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2023. С. 154.
9. Короленко, Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка, 2023. № 11.
10. Гук, О. В., Кучма, О. Ю., Мельник, А. В. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. Економіка та суспільство, 2021. № 31.

11. Івашко, Л. М. Оптимізація управління логістичними процесами у торгівлі. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2023. № 21(52), с. 365–389.
12. Ковтуненко, К. В., Коцага, А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. Бізнес Інформ, 2020. С. 43–55.
13. Лісовський, І. В., Шершелюк, Д. І., Чук, В. І., Мартинюк, О. В. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. Development Service Industry Management, 2023. С. 135–139.
14. Кузяк, В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. № 55.
15. Ліпич, Л. Г. Ідентифікація та класифікація логістичних процесів виробничого підприємства. Економічний форум, 2022. № 1(1), с. 72–79.
16. Луценко, І. С. Управління ланцюгами поставок. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2022. 175 с.
17. Новальська, Н. І., Клименко, В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. Економіка та управління бізнес-організацією, 2021. Т. 32(71), № 4, с. 64–69.
18. Окландер, М. А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 346 с.
19. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Митний кодекс України : Закон України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
21. Про транспорт : Закон України від 10 листоп. 1994 р. № 232/94-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр#Text>
22. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

23. Конвенція про договір міжнародного дорожнього перевезення вантажів (КДПВ, CMR) : ратифікована Україною 14 лип. 2006 р. № 994_017. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_132#Text
24. Инкотермс 2020 : міжнародні правила тлумачення комерційних термінів. – Міжнародна торгова палата. – URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>
25. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : ратифікована 16 верес. 2014 р. № 984_011. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
26. Веб-портал «YouControl». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35007717/
27. Веб-портал «Clarity Project». URL: https://clarity-project.info/edr/35007717/finances?current_year=2023
28. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
29. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435.
30. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108–111.
31. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2023. № 48. С. 19–24.
32. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. № 55. С. 20–28.
33. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 96–104.

34. Міценко, Н. Г., Міщук, І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2022, № 68, с. 20–27.
35. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 37. С. 96-104.
36. Романенко І. А. Конкурентні переваги в логістичній діяльності підприємств. Бізнес і логістика. 2024. № 2. С. 45-61.
37. Ковальчук О. О. Вплив економічних криз на логістичну діяльність підприємств. Економіка підприємства. 2024. № 3. С. 52-66.

