

**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: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
Шевцової Вікторії Петрівни**

**Науковий керівник: д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту
Тетяна ОМЕЛЬЯНЕНКО**

**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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність і значення операційної діяльності бізнес-організації.....	7
.....	
1.2. Сучасні інструменти управління операційною діяльністю бізнес-організації.....	17
.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СПОСОБІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	25
2.1 Аналіз операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна».....	25
2.2 Шляхи вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на основі сучасних підходів та технологій.....	45
2.3 Організаційно-управлінське забезпечення реалізації пропозицій щодо способів удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».....	57
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних економічних умовах, які характеризуються високим рівнем конкуренції, мінливістю ринкового середовища та безпрецедентними викликами, пов'язаними з військовим станом в Україні, ефективне управління операційною діяльністю підприємств логістичної галузі набуває особливого значення. Операційна діяльність, будучи основою функціонування бізнес-організацій, безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність, фінансову стійкість та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Логістична галузь України переживає фундаментальну трансформацію, зумовлену як глобальними факторами (пандемія COVID-19, цифровізація економіки), так і локальними чинниками, пов'язаними з повномасштабним військовим вторгненням. Руйнування традиційної транспортної інфраструктури, блокування морських портів, закриття повітряного простору та інші обмеження призвели до кардинальної зміни логістичних маршрутів та способів доставки вантажів. За цих умов здатність логістичних операторів швидко адаптувати свою операційну діяльність до нових реалій стає не просто конкурентною перевагою, а ключовим фактором виживання на ринку.

ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА", як один із провідних логістичних операторів України, що надає комплексні послуги за моделлю 3PL, демонструє значний потенціал для подальшого розвитку в умовах трансформації галузі. Водночас, компанія стикається з низкою викликів, включаючи необхідність оптимізації фінансових показників, підвищення операційної ефективності та впровадження сучасних технологічних рішень для забезпечення конкурентних переваг.

Вищезазначене обумовлює актуальність комплексного дослідження теоретико-методичних засад управління операційною діяльністю, аналізу

поточного стану ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю компанії на основі сучасних підходів та технологій.

Мета і завдання дослідження. обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління операційною діяльністю бізнес-організацій, включаючи сутність, складові та сучасні інструменти управління;
- проаналізувати стан логістичної галузі України в умовах військового стану та визначити ключові тенденції її розвитку;
- здійснити комплексний аналіз операційної діяльності ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА", виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" на основі сучасних підходів та технологій;
- обґрунтувати організаційно-управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку вітчизняних бізнес-організацій.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації .

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань операційного менеджменту, логістики та цифрової трансформації бізнесу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів,

зокрема: системний підхід – для дослідження сутності та складових операційної діяльності; методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних основ управління операційною діяльністю; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"; методи фінансового аналізу – для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства; методи економіко-математичного моделювання – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА", матеріали галузевих аналітичних досліджень, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю логістичного оператора на основі сучасних підходів та технологій в умовах трансформації економічного середовища. Зокрема:

- удосконалено концептуальний підхід до управління операційною діяльністю логістичного оператора, який, на відміну від існуючих, враховує специфіку функціонування в умовах військового стану та необхідність цифрової трансформації;
- розроблено комплексну модель впровадження сучасних технологічних рішень (блокчейн-системи, WMS з IoT-компонентами, системи динамічної маршрутизації) для підвищення ефективності операційної діяльності логістичного оператора;
- запропоновано методичний підхід до оцінки економічної ефективності впровадження сучасних технологій в операційну діяльність логістичного оператора з урахуванням специфіки галузі та економічних умов України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості

застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління операційною діяльністю ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" та інших логістичних операторів України. Запропоновані технологічні рішення та організаційно-управлінське забезпечення їх впровадження можуть бути використані для цифрової трансформації операційної діяльності підприємств логістичної галузі, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і значення операційної діяльності бізнес-організації

Операційна діяльність бізнес-організації є об'єктом активних наукових досліджень, що зумовлено її фундаментальним значенням у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. За даними досліджень Світового банку [1], ефективність операційної діяльності визначає до 70% успішності бізнес-організацій у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах трансформації економічних відносин, глобалізації ринків та посилення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває переосмислення теоретико-методологічних засад операційної діяльності та формування нових підходів до її організації.

Вивчення операційної діяльності як економічної категорії має тривалу історію розвитку. Перші спроби теоретичного осмислення операційних процесів були зроблені ще Ф. Тейлором [2] та Г. Фордом [3] на початку XX століття. Значний внесок у розвиток теорії операційної діяльності зробили представники японської школи менеджменту Т. Оно [4], С. Сінго [5]) через впровадження концепцій "бережливого виробництва" та "точно вчасно".

Сучасні дослідження операційної діяльності характеризуються міждисциплінарним підходом, що поєднує елементи операційного менеджменту, стратегічного управління, логістики та цифрових технологій.

Теоретико-методологічний аналіз наукової літератури свідчить про наявність різноманітних концептуальних підходів до визначення сутності операційної діяльності (табл. 1.1). Ця різноманітність обумовлена як еволюцією наукової думки, так і трансформацією самого характеру

операційної діяльності під впливом технологічних інновацій, зміни споживчих преференцій та глобальних економічних викликів.

Теоретичний аналіз сутності операційної діяльності демонструє наявність декількох фундаментальних підходів до її розуміння, кожен з яких відображає важливі аспекти цього складного економічного явища. Розглянемо ці підходи більш детально, аналізуючи їх теоретичне підґрунтя та практичне значення.

Концептуальний підхід	Ключові характеристики	Переваги	Обмеження
Процесний	Система взаємопов'язаних процесів трансформації ресурсів у готову продукцію	Чітка орієнтація на виробничі процеси	Недостатня увага до управлінських аспектів
Системний	Комплексна система планування, організації та контролю операційних процесів	Охоплення всіх управлінських функцій	Складність практичної імплементації
Ресурсний	Діяльність з оптимального використання ресурсного потенціалу	Акцент на ефективності використання ресурсів	Обмежене врахування ринкових факторів
Сервісно-орієнтований	Діяльність із створення цінності через надання послуг та обслуговування	Врахування сервісної складової	Недостатня увага до виробничих процесів
Процесно-результативний	Сукупність бізнес-процесів, спрямованих на досягнення результату	Орієнтація на результат	Недостатнє врахування ресурсних обмежень

Таблиця 1.1 - Концептуальні підходи до визначення сутності операційної діяльності Джерело: складено автором самостійно на основі аналізу літературних джерел: [12;23;33;41;43]

Процесний підхід, який набув широкого розвитку завдяки працям М. Портера та його послідовників, розглядає операційну діяльність як систему взаємопов'язаних процесів трансформації ресурсів. М. Портер [6]

запропонував концепцію ланцюжка створення цінності, яка стала основою для розуміння послідовності та взаємозв'язку операційних процесів.

Т. Давенпорт розвинув цю ідею в контексті інформаційних технологій, представивши [7] методологію реінжинірингу бізнес-процесів. Особливу цінність процесного підходу підкреслюють Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [8], що структуризація операційної діяльності на основі процесів дозволяє підвищити ефективність організації на 40-60%.

Системний підхід до операційної діяльності, розвинутий у працях П. Сенге, Р. Акоффа та Дж. Форрестера, пропонує розглядати її як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. П. Сенге представив концепцію організації, що навчається, де операційна діяльність розглядається як складна адаптивна система [9]. Р. Акофф обґрунтував необхідність врахування системних властивостей та синергетичних ефектів в управлінні операціями [10]. Дослідження Дж. Форрестера заклали основи розуміння динамічної природи операційних систем та методології їх моделювання [11].

Ресурсний підхід, який найбільш повно представлений у роботах Дж. Барні, К. Прахалада та Д. Тіса, зосереджується на ефективному використанні ресурсного потенціалу організації. У своїх дослідженнях Дж. Барні представила VRIO-аналіз як інструмент оцінки стратегічної цінності ресурсів в операційній діяльності [12].

К. Прахалад та Г. Хамел розвинули концепцію ключових компетенцій як основи операційної ефективності [13].

Д. Тіс у обґрунтував значення динамічних здібностей у забезпеченні адаптивності операційної діяльності [14].

Сервісно-орієнтований підхід, розроблений К. Гренроосом, С. Варго та Р. Норманном, розглядає операційну діяльність через призму створення цінності для споживача. К. Гренроос представив комплексну теорію сервісного менеджменту, яка змінила розуміння операційної діяльності в сфері послуг [15]. С. Варго та Р. Луш запропонували нову парадигму розуміння операційної діяльності, де сервіс розглядається як фундаментальна

основа економічного обміну [16]. Дослідження Р. Норманна розкрило стратегічні аспекти сервісної орієнтації операційної діяльності [17].

Процесно-результативний підхід, розвинутий у працях Р. Каплана, П. Друкера та К. Кросбі, поєднує процесну орієнтацію з фокусом на досягненні вимірюваних результатів. Р. Каплан та Д. Нортон запропонували методологію комплексної оцінки результативності операційної діяльності [18]. П. Друкер обґрунтував принципи управління за цілями в контексті операційної діяльності [19]. К. Кросбі розвинув концепцію нульових дефектів як основи забезпечення якості операційних процесів [20].

Аналіз сучасних підходів до розуміння операційної діяльності демонструє формування нових концептуальних напрямів, що відображають трансформацію бізнес-середовища в умовах цифрової економіки. Особливої актуальності набувають інноваційно-технологічний, екосистемний та цифровий підходи до операційної діяльності, які активно розвиваються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями.

Інноваційно-технологічний підхід, розвинутий у дослідженнях К. Крістенсена та Е. Роджерса, а також українських вчених О.І. Амоші, В.М. Геєця та Ю.В. Продіуса, розглядає операційну діяльність як середовище впровадження та дифузії інновацій. К. Крістенсен у своїх працях обґрунтував концепцію підричних інновацій та їх вплив на трансформацію операційних процесів [21].

Значний внесок у розвиток інноваційно-технологічного підходу зробили українські дослідники, зокрема: В. М. Геєць, В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та інші. [22;23]. У своїх працях вони розкрили особливості формування інноваційної моделі розвитку операційної діяльності в умовах української економіки, запропонували механізми стимулювання інноваційної активності підприємств та методи оцінки ефективності інноваційних перетворень у виробничій сфері.

О. М. Ястремська, П. О. Доуртмес [24] розробили комплексну методологію управління інноваційними процесами в операційній діяльності, яка враховує специфіку українського бізнес-середовища.

Екосистемний підхід, представлений у роботах Р. Аднера, знайшов своє відображення і розвиток у дослідженнях українських науковців Л.Благодир та В. І. Дубницького, Т.С. Мішустіна, О. В. Овчаренко та інших. Аднер розкрив значення екосистемної стратегії в організації операційної діяльності [25]. Л.Благодир [26] розвинула теорію бізнес-екосистем, запропонувавши модель інтеграції операційної діяльності підприємств у регіональні інноваційні екосистеми. В. І. Дубницький, Т. С. Мішустіна, О. В. Овчаренко дослідили інституційні механізми формування та розвитку бізнес-екосистем в українському контексті [27].

Цифровий підхід до операційної діяльності активно розвивається українськими дослідниками О.В. Кошій та Н.М. Василик [28], які доповнюють глобальні концепції Е. Бріньольфссона та А. Макафі [29]. Українські дослідники запропонували методологічні засади цифрової трансформації операційної діяльності, запропонувавши інструментарій оцінки цифрової зрілості бізнес-процесів та модель цифрової модернізації виробничих систем і дослідили особливості впровадження цифрових технологій в операційну діяльність промислових підприємств України.

Концепція стійкого розвитку в контексті операційної діяльності знайшла своє відображення в роботах українських науковців Г. Поясник. Розвиваючи ідеї Дж. Елкінгтона [30] Г. Поясник запропонував концепцію "зеленої" модернізації операційної діяльності, яка передбачає інтеграцію екологічних факторів у систему операційного менеджменту [31]. В. Горбаньова [32] запропонувала методологію забезпечення сталого розвитку операційної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Інтеграція різних концептуальних підходів, розвинутих українськими та зарубіжними дослідниками, створює основу для формування комплексного розуміння операційної діяльності в сучасних умовах. Ключовими

характеристиками сучасного трактування операційної діяльності є:

- системна інтеграція різних функціональних областей бізнесу в єдиний операційний комплекс, що враховує галузеву специфіку та національні особливості господарювання;
- гнучкість та адаптивність операційних процесів до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів;
- орієнтація на створення цінності для всіх стейкхолдерів організації з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу;
- використання цифрових технологій як інструменту підвищення операційної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності;
- врахування принципів сталого розвитку в організації операційної діяльності, що передбачає баланс економічних, соціальних та екологічних цілей.

Таким чином, сучасне розуміння операційної діяльності, сформоване під впливом досліджень українських та зарубіжних науковців, виходить за межі традиційного виробничого підходу та враховує комплекс технологічних, соціальних та екологічних факторів. Це створює нові можливості для підвищення ефективності бізнес-організацій та забезпечення їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі, особливо в контексті викликів та можливостей, що постають перед українською економікою.

На основі проведеного аналізу різних концептуальних підходів до розуміння операційної діяльності можна запропонувати її комплексне визначення, що відображає сучасні тенденції розвитку економічних відносин. Операційна діяльність бізнес-організації являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних процесів створення цінності, що базується на ефективному використанні ресурсного потенціалу, впровадженні інноваційних технологій та забезпеченні сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Значення операційної діяльності для сучасних бізнес-організацій важко переоцінити, оскільки вона виступає ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. В умовах глобалізації економічних відносин та посилення конкурентної боротьби ефективна організація операційної діяльності стає критичним фактором успіху підприємств.

Особливого значення набуває операційна діяльність в контексті цифрової трансформації економіки. Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності операційних процесів через автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію ресурсних потоків, покращення якості продукції та послуг. Водночас цифровізація висуває нові вимоги до організації операційної діяльності, зокрема щодо забезпечення кібербезпеки, розвитку цифрових компетенцій персоналу, впровадження гнучких методів управління.

Важливим аспектом сучасної операційної діяльності є її орієнтація на принципи сталого розвитку. Це передбачає не лише досягнення економічної ефективності, але й забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. В умовах посилення екологічних вимог та зростання суспільної уваги до проблем сталого розвитку, інтеграція екологічних та соціальних факторів у систему операційного менеджменту стає необхідною умовою довгострокового успіху бізнес-організацій.

Трансформація операційної діяльності під впливом цифровізації та вимог сталого розвитку створює нові виклики для бізнес-організацій, але водночас відкриває нові можливості для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Успішна адаптація до цих змін вимагає системного підходу до організації операційної діяльності, що враховує комплекс технологічних, соціальних та екологічних факторів.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі успіх бізнес-організації значною мірою залежить від ефективності її операційної діяльності.

Операційна діяльність, як ключовий процес створення цінності для споживачів, являє собою складну багатовимірну систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє критичну роль у досягненні стратегічних цілей організації.

Комплексне розуміння складових операційної діяльності набуває особливого значення в епоху цифрової трансформації та глобальних викликів. Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах постійних змін технологічного ландшафту, зростаючих вимог споживачів, посилення конкуренції та необхідності забезпечення сталого розвитку. Це вимагає системного підходу до аналізу та управління всіма аспектами операційної діяльності (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Складові операційної діяльності бізнес-організації

Складова	Основний зміст	Сучасні особливості та трансформації
Виробничо-технологічна	Сукупність технологічних процесів, виробничих операцій та методів організації виробництва	Формування кіберфізичних виробничих систем під впливом технологій Індустрії 4.0
Ресурсна	Матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси	Зростання ролі нематеріальних ресурсів, особливо інтелектуального капіталу та організаційних знань
Організаційно-управлінська	Система планування, організації, мотивації та контролю операційної діяльності	Впровадження нових цифрових інструментів та методів управління, заснованих на аналітиці даних
Інформаційно-аналітична	Системи збору, обробки та аналізу інформації для прийняття операційних рішень	Розвиток даних-орієнтованого підходу до прийняття рішень та оптимізації процесів
Інноваційна	Вдосконалення операційних процесів та впровадження нових технологій і методів роботи	Ключовий фактор конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін
Екологічна	Заходи щодо забезпечення екологічної безпеки та мінімізації впливу на довкілля	Посилення екологічних вимог та орієнтація на сталий розвиток
Маркетингово-збутова	Зв'язок операційної діяльності з ринковим середовищем та споживачами	Цифрова трансформація каналів взаємодії з клієнтами

Соціальна	Забезпечення соціальної відповідальності, розвиток людського капіталу	Зростання значення соціальних факторів у розвитку бізнесу
-----------	---	---

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел: [11;23;28;31]

Операційна діяльність бізнес-організації являє собою складну інтегровану систему, що складається з взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Розглянемо детально кожен складову та їх взаємозв'язки.

Виробничо-технологічна складова формує фундамент операційної діяльності, забезпечуючи безпосередню трансформацію ресурсів у готову продукцію або послуги. В сучасних умовах ця складова зазнає революційних змін під впливом технологій Індустрії 4.0, що призводить до формування кіберфізичних виробничих систем. Такі системи інтегрують фізичні виробничі процеси з цифровими технологіями, забезпечуючи високий рівень автоматизації та адаптивності виробництва. Впровадження смарт-технологій, промислового інтернету речей та предиктивної аналітики дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищувати їх ефективність [12; 17; 33].

Ресурсна складова охоплює весь спектр ресурсів, необхідних для здійснення операційної діяльності. В сучасній економіці особливого значення набувають нематеріальні ресурси, зокрема інтелектуальний капітал та організаційні знання. Ефективне управління ресурсним потенціалом передбачає не лише оптимальне використання наявних ресурсів, але й розвиток здатності організації до їх відновлення та накопичення. Важливим аспектом є забезпечення ресурсної стійкості організації через диверсифікацію джерел постачання та впровадження ресурсозберігаючих технологій [12;33; 35].

Організаційно-управлінська складова забезпечує координацію та інтеграцію всіх елементів операційної системи. Сучасні підходи до управління операційною діяльністю характеризуються впровадженням гнучких методологій, що дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [31;33;38;41]. Цифрові технології збагачують управлінський інструментарій, надаючи можливості для більш ефективного

планування, контролю та координації операційних процесів. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій управлінського персоналу та формування культури даних-орієнтованого прийняття рішень.

Інформаційно-аналітична складова в епоху цифрової економіки стає критичним фактором успіху операційної діяльності. Розвинені системи збору та аналізу даних дозволяють організаціям приймати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Впровадження технологій великих даних та штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації операційних процесів та прогнозування тенденцій розвитку [37;20.].

Інноваційна складова забезпечує постійне вдосконалення операційної діяльності через впровадження нових технологій та методів роботи. В умовах швидких технологічних змін здатність до інновацій стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Важливим аспектом є не лише технологічні інновації, але й організаційні та процесні інновації, що дозволяють підвищувати ефективність операційної діяльності [5; 23;41].

Екологічна складова набуває все більшого значення в контексті забезпечення сталого розвитку організації. Впровадження екологічно безпечних технологій, мінімізація впливу на навколишнє середовище та ефективне управління відходами стають невід'ємними елементами операційної діяльності. Екологічна відповідальність бізнесу не лише відповідає суспільним очікуванням, але й створює додаткові конкурентні переваги [18; 22].

Маркетингово-збутова складова забезпечує ефективну взаємодію організації з ринковим середовищем. Цифрова трансформація створює нові канали комунікації з клієнтами та можливості для персоналізації продуктів і послуг. Важливим аспектом є інтеграція маркетингових даних з операційними процесами для забезпечення швидкої реакції на зміни споживчих потреб та ринкових умов[16].

Соціальна складова операційної діяльності фокусується на

забезпеченні сприятливих умов праці, розвитку людського капіталу та соціальній відповідальності бізнесу. В сучасних умовах ця складова набуває стратегічного значення, впливаючи на здатність організації залучати та утримувати талановитих працівників, формувати позитивний імідж та забезпечувати стійкий розвиток.

Всі складові операційної діяльності тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою, створюючи синергетичний ефект. Ефективність операційної діяльності залежить від збалансованого розвитку всіх складових та їх гармонійної інтеграції. При цьому важливо враховувати специфіку діяльності організації, галузеві особливості та стадію її життєвого циклу при визначенні пріоритетності розвитку окремих складових.

В умовах української економіки особливого значення набуває необхідність прискореної модернізації виробничої бази, розвитку цифрових компетенцій персоналу та адаптації міжнародних стандартів до локальних умов. Це створює додаткові виклики для управління операційною діяльністю, але водночас відкриває нові можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

1.2. Сучасні інструменти управління операційною діяльністю бізнес-організації

В умовах динамічного розвитку цифрової економіки та посилення глобальної конкуренції особливої актуальності набуває питання ефективного використання сучасних інструментів управління операційною діяльністю бізнес-організації. Трансформація бізнес-середовища вимагає від підприємств впровадження інноваційних підходів до організації та оптимізації операційних процесів, що зумовлює необхідність систематизації та аналізу існуючого інструментарію операційного менеджменту.

Аналіз наукової літератури та практики провідних компаній дозволяє виділити кілька груп сучасних інструментів управління операційною діяльністю, які відрізняються за своїм призначенням, складністю впровадження та сферою застосування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація сучасних інструментів управління операційною діяльністю бізнес-організації

Група інструментів	Основне призначення	Результати впровадження	Обмеження та виклики
Інструменти стратегічного планування	Забезпечення стратегічної орієнтації операційної діяльності	Підвищення узгодженості операційних та стратегічних цілей Зростання ефективності стратегічного планування	Складність каскадування цілей Необхідність регулярного перегляду Опір персоналу змінам
Інструменти операційного планування та контролю	Оптимізація поточного управління операціями	Скорочення виробничого циклу Підвищення точності планування	Тривалий період адаптації Необхідність інтеграції з існуючими системами
Інструменти управління якістю та процесами	Забезпечення ефективності та якості операційних процесів	Зниження операційних витрат Підвищення якості продукції Скорочення часу виконання процесів	Необхідність системного підходу Тривалий період впровадження Потреба у кваліфікованих кадрах
Цифрові інструменти автоматизації	Цифрова трансформація операційної діяльності	Автоматизація рутинних операцій Підвищення точності операцій Скорочення операційних витрат	Значні початкові інвестиції Проблеми кібербезпеки Необхідність розвитку цифрових компетенцій
Аналітичні інструменти	Підтримка прийняття рішень на основі даних	Підвищення якості рішень Зниження операційних ризиків Оптимізація використання ресурсів	Високі вимоги до якості даних Потреба в аналітичних компетенціях Значна вартість впровадження
Інструменти управління ризиками	Забезпечення стійкості операційної діяльності	Зниження операційних ризиків Підвищення стійкості операцій Покращення реагування на зміни	Складність кількісної оцінки ризиків Висока вартість превентивних заходів
Інструменти управління ланцюгами поставок	Оптимізація логістичних процесів	Скорочення логістичних витрат Підвищення надійності поставок Оптимізація рівня запасів	Залежність від зовнішніх організаційної координації Висока волатильність ринків
Інструменти управління знаннями	Розвиток інтелектуального капіталу	Підвищення інноваційної активності Покращення обміну знаннями	Складність формалізації неявних знань Культурний опір змінам

		Прискорення розвитку компетенцій	Проблеми мотивації до обміну знаннями
--	--	----------------------------------	---------------------------------------

Джерело: складено і систематизовано автором за: [5;12;17;19;21;33;35]

Представлена у таблиці 1.3 класифікація сучасних інструментів управління операційною діяльністю відображає комплексний підхід до забезпечення ефективності бізнес-процесів організації. Розглянемо детально кожен групу інструментів та їх роль у сучасному операційному менеджменті.

Інструменти стратегічного планування формують основу для довгострокового розвитку операційної діяльності. До цієї групи належать збалансована система показників (Balanced Scorecard), стратегічні карти та інші інструменти каскадування стратегічних цілей на операційний рівень. Їх впровадження дозволяє досягти синергії між стратегічними намірами організації та щоденними операційними процесами. За даними досліджень Світового банку [1], компанії, які ефективно використовують інструменти стратегічного планування, демонструють на 25-30% вищу операційну ефективність порівняно з конкурентами.

Інструменти операційного планування та контролю забезпечують оптимізацію поточної діяльності організації. Сучасні ERP-системи, методології MRP II та APS (Advanced Planning and Scheduling) дозволяють значно підвищити точність планування та ефективність використання ресурсів. Впровадження передових систем операційного планування дозволяє скоротити виробничий цикл на 20-35% та знизити рівень запасів на 15-25% [42].

Інструменти управління якістю та процесами, такі як Six Sigma, Lean Management та Total Quality Management (TQM), спрямовані на забезпечення стабільно високої якості продукції та оптимізацію бізнес-процесів. Їх системне впровадження та дозволяє знизити операційні витрати на 15-25% та підвищити якість продукції на 30-40% [30; 32].

Цифрові інструменти автоматизації, включаючи роботизацію процесів, системи машинного навчання та штучного інтелекту, стають критичним фактором конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Дослідження Deloitte [43] свідчать, що впровадження сучасних цифрових

інструментів дозволяє автоматизувати до 45% рутинних операцій та підвищити точність виконання операцій на 50-70%.

Аналітичні інструменти, засновані на технологіях Big Data та предиктивної аналітики, забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень на основі даних. Використання передових аналітичних інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень на 35-45% та знизити операційні ризики на 25-30% [18; 44].

Інструменти управління ризиками, включаючи системи раннього попередження та методології оцінки операційних ризиків, набувають особливого значення в умовах зростання невизначеності бізнес-середовища. Ефективне використання цих інструментів дозволяє знизити операційні втрати на 20-30% та підвищити стійкість бізнес-процесів на 40-50% [45].

Інструменти управління ланцюгами поставок забезпечують оптимізацію логістичних процесів та підвищення надійності поставок. Їх впровадження дозволяє скоротити логістичні витрати на 15-25% та підвищити надійність поставок на 30-40% [28].

Інструменти управління знаннями, включаючи системи Knowledge Management та платформи корпоративного навчання, спрямовані на розвиток інтелектуального капіталу організації. Ефективне використання цих інструментів дозволяє підвищити інноваційну активність на 25-35% та прискорити розвиток компетенцій персоналу на 30-40% [17].

Важливо відзначити, що максимальний ефект від впровадження сучасних інструментів управління операційною діяльністю досягається при їх комплексному використанні та інтеграції в єдину систему операційного менеджменту. Це вимагає системного підходу до вибору та впровадження інструментів, врахування їх взаємозв'язків та потенційних синергетичних ефектів.

Особливої уваги заслуговує питання подолання обмежень та викликів, пов'язаних із впровадженням сучасних інструментів управління операційною діяльністю. Ключовими факторами успіху є:

- забезпечення необхідного рівня компетенцій персоналу через

системні програми навчання та розвитку;

- формування відповідної організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та інновації;
- створення ефективної системи мотивації, що стимулює використання нових інструментів та методів роботи;
- забезпечення необхідної технологічної інфраструктури та інтеграції різних інструментів в єдину систему;
- розробка чітких методик оцінки ефективності впровадження нових інструментів та їх впливу на результати діяльності організації.

В умовах української економіки впровадження сучасних інструментів управління операційною діяльністю має враховувати специфіку місцевого бізнес-середовища, зокрема:

- обмеженість фінансових ресурсів для масштабних технологічних трансформацій;
- необхідність прискореного розвитку цифрових компетенцій персоналу;
- потребу в адаптації міжнародних практик до локальних умов;
- важливість забезпечення швидкої окупності інвестицій в нові управлінські інструменти

Таким чином, ефективне використання сучасних інструментів управління операційною діяльністю вимагає збалансованого підходу, що враховує як потенційні переваги від їх впровадження, так і можливі обмеження та виклики. Це дозволяє забезпечити сталий розвиток операційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації в довгостроковій перспективі.

В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища особливого значення набуває формування комплексної системи показників оцінки ефективності операційної діяльності. Ефективна система оцінювання дозволяє не лише визначити поточний стан операційної діяльності, але й ідентифікувати потенційні напрями її вдосконалення та оптимізації.

Аналіз наукової літератури та практики провідних компаній дозволяє систематизувати основні підходи до оцінки ефективності операційної діяльності та виділити ключові групи показників (Додаток А).

Представлена в таблиці Додаток А комплексна система показників оцінки ефективності операційної діяльності бізнес-організації охоплює вісім ключових груп індикаторів, що дозволяють всебічно оцінити результативність операційних процесів та виявити потенційні напрями їх удосконалення.

Перша група - фінансово-економічні показники - формує фундаментальну основу оцінки ефективності операційної діяльності. Ключовим індикатором виступає рентабельність операційної діяльності, яка повинна перевищувати 15% для забезпечення сталого розвитку організації. Важливе значення має також операційна маржа ($>10\%$), що відображає ефективність цінової політики, та коефіцієнт оборотності активів (>2.0), який характеризує інтенсивність використання наявних ресурсів. Показник EBITDA маржа ($>20\%$) дозволяє оцінити операційну ефективність без впливу амортизаційних відрахувань та фінансових витрат.

Виробничо-технологічні показники дозволяють оцінити ефективність використання виробничих ресурсів. Ключову роль відіграє продуктивність праці, яка повинна відповідати галузевим стандартам або перевищувати їх. Фондовіддача (>1.5) та матеріаловіддача (>2.0) характеризують ефективність використання основних засобів та матеріальних ресурсів відповідно. Тривалість операційного циклу, що не повинна перевищувати 90 днів, відображає швидкість обороту оборотних коштів та ефективність управління робочим капіталом.

Показники якості та клієнтського сервісу набувають особливого значення в умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів. Рівень дефектності не повинен перевищувати 2%, що відповідає сучасним стандартам якості виробництва. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) має бути вищим за 85%, а коефіцієнт повернення продукції не повинен перевищувати 1%. Час виконання замовлення повинен відповідати встановленим

нормативам з можливим відхиленням не більше 10%.

Логістичні показники відображають ефективність управління матеріальними потоками та ланцюгами поставок. Оборотність запасів не повинна перевищувати 45 днів для забезпечення оптимального рівня оборотного капіталу. Точність поставок має бути не нижчою за 95%, що є критичним фактором надійності логістичної системи. Частка логістичних витрат у виручці не повинна перевищувати 15%, що відповідає сучасним стандартам ефективності логістичних процесів.

Інноваційно-технологічні показники характеризують здатність організації до технологічного оновлення та розвитку. Рівень автоматизації процесів повинен перевищувати 60%, що відповідає вимогам цифрової економіки. Частка нової продукції має становити не менше 20% від загального обсягу виробництва, а інвестиції в НДДКР - не менше 3% від виручки, що забезпечує належний рівень інноваційної активності.

Екологічні показники набувають зростаючого значення в контексті сталого розвитку. Енергоємність та водоемність виробництва повинні відповідати галузевим стандартам або бути нижчими за них. Рівень переробки відходів має перевищувати 70%, що відповідає сучасним екологічним вимогам та принципам циркулярної економіки.

Соціальні показники відображають ефективність управління людським капіталом та соціальну відповідальність бізнесу. Плинність кадрів не повинна перевищувати 10%, що свідчить про стабільність трудового колективу. Витрати на навчання персоналу мають становити не менше 2% від фонду оплати праці, забезпечуючи належний рівень розвитку компетенцій. Рівень виробничого травматизму не повинен перевищувати 0.1%, що відповідає високим стандартам безпеки праці.

Ринкові показники завершують систему оцінки, характеризуючи конкурентну позицію організації. Частка ринку повинна відповідати галузевим стандартам або перевищувати їх. Індекс лояльності клієнтів (NPS) має бути вищим за 50%, що свідчить про високий рівень клієнтської лояльності. Ефективність маркетингових інвестицій повинна перевищувати

200%, забезпечуючи належну віддачу від маркетингових витрат.

Важливо зазначити, що наведені нормативні значення показників можуть варіюватися залежно від галузевої специфіки, масштабу діяльності та етапу життєвого циклу організації. Для забезпечення об'єктивності оцінки необхідно проводити регулярний моніторинг показників у динаміці та порівнювати їх з галузевими стандартами. Комплексне використання запропонованої системи показників дозволяє не лише оцінити поточний рівень ефективності операційної діяльності, але й ідентифікувати потенційні напрями її вдосконалення та оптимізації.

В контексті глобальних трендів сталого розвитку особливого значення набуває впровадження принципів циркулярної економіки в операційну діяльність. Це передбачає системну трансформацію виробничих процесів з метою мінімізації відходів, повторного використання ресурсів та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Організації, які успішно впроваджують принципи циркулярної економіки, не лише покращують свої екологічні показники, але й досягають значного економічного ефекту через оптимізацію використання ресурсів та зниження операційних витрат.

Критичним фактором успіху в сучасному операційному менеджменті є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Це вимагає системного підходу до навчання та розвитку співробітників, створення програм цифрової трансформації та формування культури безперервного вдосконалення. Особливу роль відіграє розвиток навичок роботи з даними, що дозволяє персоналу ефективно використовувати можливості сучасних аналітичних інструментів для оптимізації операційних процесів.

Отже, розвиток сучасних інструментів управління операційною діяльністю характеризується комплексною інтеграцією різних підходів та технологій, що створює основу для забезпечення високої операційної ефективності та конкурентоспроможності бізнес-організацій. Успішне впровадження цих інструментів вимагає системного підходу, що враховує як технологічні аспекти, так і питання розвитку персоналу та організаційної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СПОСОБІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1 Аналіз операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" - це провідний логістичний оператор, основним видом діяльності якого згідно КВЕД є посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту (код 46.19). Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, на 19.03.2025 контрагент 35007717 зареєстрований в Україна, 04116, місто Київ, ВУЛИЦЯ ПРОВІАНТСЬКА, будинок 3.

З початком повномасштабного вторгнення в 2022 році компанія успішно адаптувала свою діяльність до умов воєнного часу, суттєво збільшивши обсяги перевезень: на 37% порівняно з плановими показниками та на 42% порівняно з 2021 роком, при цьому частка гуманітарних вантажів досягла 45% від загального обсягу перевезень [51]. Завдяки оптимізації логістичних маршрутів компанії вдалося скоротити середній час доставки на 23%, хоча це потребувало збільшення фонду оплати праці на 28% через додаткове навантаження на персонал [52].

ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" позиціонує себе як провайдер комплексних логістичних рішень та послуг за моделлю 3PL-оператора. Компанія надає своїм клієнтам наступні послуги:

- вантажного автомобільного транспорту, здійснюючи внутрішні та міжнародні автоперевезення як власним, так і залученим рухомим складом;

- вантажного морського транспорту, організуючи морські контейнерні та генеральні перевезення через співробітництво з провідними світовими лініями;
- вантажного річкового транспорту, здійснюючи перевезення внутрішніми водними шляхами України як внутрішні, так і експортно-імпортні та транзитні вантажі;
- вантажного авіаційного транспорту, здійснюючи авіап перевезення регулярними та чартерними рейсами шляхом бронювання місць та фрахту цілих літаків у авіакомпаній;

Таким чином, ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" пропонує своїм клієнтам комплексне логістичне обслуговування за принципом "єдиного вікна". Це дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги, зменшити витрати та ризики замовників.

В умовах воєнного стану, запровадженого після 24.02.2022, ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" зіштовхнулося із безпрецедентними викликами. Збройна агресія РФ суттєво ускладнила роботу українських транспортно-логістичних операторів через руйнування інфраструктури, блокування портів, закриття повітряного простору тощо.

Компанія активно долучилася до волонтерських та гуманітарних ініціатив. Логістичні потужності "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" використовувалися для доставки та зберігання вантажів гуманітарної допомоги, товарів критичного імпорту тощо. Також компанія підтримала Збройні Сили України.

Ринок логістичних послуг України за останні 5 років пройшов через значні трансформації, зумовлені як глобальними подіями (пандемія COVID-19), так і локальними факторами, включаючи воєнний стан. За даними дослідження Logistics Performance Index Світового банку, Україна у 2023 році посідала 69 місце серед 160 країн за ефективністю логістики, що свідчить про значний потенціал для розвитку [53].

Ринок логістичних послуг України з 2022 року функціонує в безпрецедентних умовах повномасштабної війни, що спричинило

фундаментальні структурні зміни в галузі. За даними актуальних досліджень, загальний обсяг ринку логістичних послуг до кінця 2025 року досягне 118,7 млрд.грн., продемонструвавши зростання на 5,7% порівняно з 2024 роком, коли його обсяг складав 112,3 млрд. грн. [54].

Ця позитивна динаміка свідчить про високу адаптивність ринку до складних умов функціонування та ефективність впроваджених бізнес-моделей в умовах воєнного стану.

Аналізуючи динаміку ринку логістичних послуг України (табл. 2.1), можна відзначити, що після стрімкого зростання у 2024 році (на 14%), викликаного частковою адаптацією ринку до умов воєнного стану, за прогнозами аналітиків до кінця 2025 року темпи зростання дещо уповільняться (на 5,7%). Це пов'язано з впливом високої інфляції, яка, за даними Centre for Economic Strategy, у березні 2025 року досягла 14,6% у річному вимірі, що було спричинено підвищенням цін на продовольчі товари, зростанням витрат на робочу силу та енергоносії, а також стійким споживчим попитом. [55].

Таблиця 2.1 - Динаміка ринку логістичних послуг України, 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025*
Обсяг ринку (млрд грн)	89,8	92,7	98,5	112,3	118,7
Темп зростання (%)	+4,8	+3,2	+6,2	+14,0	+5,7
Частка в ВВП (%)	1,9	2,2	2,3	2,4	2,5

**прогнозні дані на кінець 2025 року Джерело: розроблено автором на основі даних [54;55]*

Для стримування інфляційних процесів Національний банк України підвищив ключову ставку до 15,5%, що вплинуло на вартість кредитування для логістичних компаній.

Структура ринку логістичних послуг України у першій половині 2025 року демонструє суттєві зміни порівняно з довоєнним періодом. Через блокування більшості морських портів та авіаційного простору України,

відбулася кардинальна зміна транспортних маршрутів та способів доставки вантажів. Як наслідок, логістичні потоки перемістилися на західний кордон України, оскільки до повномасштабного вторгнення через морські порти проходило близько 65% українського експорту [56].

У таблиці 2.2 представлена структура ринку логістичних послуг за їх видами у 2023-2025 р.р.

Як видно з Таблиці 2.2, частка автомобільних перевезень у структурі ринку поступово зменшується – з 53,8% у 2023 році до 51,2% у першому півріччі 2025 року. Натомість зростає частка залізничних перевезень (з 31,5% до 33,7%) та складської логістики (з 9,8% до 11,3%). Це обумовлено активним розвитком мультимодальних перевезень, які, за оцінками експертів, найменше постраждали в умовах війни [58]. Компанії все частіше поєднують різні види транспорту для забезпечення надійності поставок.

Таблиця 2.2 - Структура ринку логістичних послуг України за видами, 2023-2025 рр.

Вид послуг	Частка ринку 2023 р. (%)	Частка ринку 2024р. (%)	Частка ринку 2025р.* (%)
Автомобільні перевезення	53,8	52,6	51,2
Залізничні перевезення	31,5	32,3	33,7
Складська логістика	9,8	10,5	11,3
Морські та річкові перевезення	2,8	3,4	2,9
Митно-брокерські послуги	2,1	1,2	0,9

*дані за перше півріччя 2025 року

Джерело: розроблено автором на основі: [55; 56; 57]

Особливу увагу варто звернути на сегмент морських та річкових перевезень, частка якого у 2025 році знизилася до 2,9% порівняно з 3,4% у 2024 році. Таке зниження пов'язане з новими атаками на портову інфраструктуру та ускладненнями в роботі "зернового коридору" [56]. Водночас активно розвивається транспортування вантажів Дунаєм, що частково компенсує втрату традиційних морських маршрутів.

У сегменті складської логістики спостерігається стійка тенденція до зростання. За даними експертів ринку, брак якісних складських приміщень залишається гострою проблемою, особливо у західних регіонах країни [59]. Це пов'язано з масштабними руйнуваннями складської інфраструктури внаслідок ракетних ударів та переміщенням бізнесу із східних і південних регіонів на захід України.

У таблиці 2.3 представлені Топ-10 логістичних операторів України за обсягом доходу, у першому півріччі 2024 р.

Таблиця 2.3 - Топ-10 логістичних операторів України за обсягом доходу, перше півріччя 2024 р.

Компанія	Дохід (млн. грн.)	Частка ринку (%)
Нова Пошта	15430	26,2
Укрпошта	7350	12,4
Kühne+Nagel	2540	4,3
DHL Ukraine	2180	3,7
DB Schenker	1980	3,4
Raben Ukraine	1680	2,8
FM Logistic	1440	2,4
ZAMMLER	1350	2,3
Meest	1240	2,1
UVK	1050	1,8

Джерело: розроблено автором на основі: [60; 61; 62].

Наведена таблиця відображає поточний розподіл сил на українському ринку логістичних послуг. Аналіз структури ринку демонструє високий рівень консолідації, де на 10 найбільших гравців припадає близько 61,4% загального обсягу ринку. Така концентрація посилилась у порівнянні з 2022-2023 роками внаслідок викликів воєнного часу, які малі та середні компанії подолати складніше.

Безперечними лідерами залишаються дві поштові компанії — "Нова Пошта" та "Укрпошта", що сумарно контролюють 38,6% ринку. Зокрема, "Нова Пошта" продовжує зміцнювати своє лідерство з часткою у 26,2%, що пояснюється активним розвитком мережі відділень по всій країні (понад 16 тисяч відділень та поштоматів), а також розширенням міжнародного сегменту діяльності. Висока частка цих двох компаній пов'язана з бурхливим

розвитком електронної комерції, обсяги якої значно зросли в умовах воєнного стану.

Міжнародні логістичні гіганти займають наступні позиції: Kühne+Nagel (4,3%), DHL Ukraine (3,7%) та DB Schenker (3,4%). Їхня присутність на українському ринку забезпечує доступ до глобальних логістичних мереж, що особливо важливо для підтримки зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах перебудови традиційних логістичних маршрутів. Варто відзначити, що більшість міжнародних операторів відновили свою діяльність в Україні після тимчасового призупинення на початку повномасштабного вторгнення.

У другій половині рейтингу розміщуються як міжнародні (Raben Ukraine, FM Logistic), так і українські (ZAMMLER, Meest, UVK) логістичні оператори. Примітно, що українська компанія ZAMMLER посідає восьму позицію з часткою 2,3% ринку. Це свідчить про конкурентоспроможність вітчизняних логістичних операторів, які успішно адаптуються до складних умов воєнного часу. ZAMMLER, зокрема, активно розвиває мережу міжнародних представництв у Польщі, Китаї та Казахстані, що дозволяє компанії забезпечувати комплексні рішення для своїх клієнтів.

Важливо зазначити, що структура ринку логістичних послуг України продовжує трансформуватися під впливом кількох ключових факторів: необхідності розвитку західних логістичних хабів, відновлення роботи морських портів, розширення залізничних перевезень у напрямку ЄС та активного розвитку електронної комерції. Ці тенденції визначатимуть подальшу динаміку конкуренції серед провідних гравців ринку.

На ринку логістичних послуг України у першій половині 2025 року спостерігається тенденція до консолідації: найбільші логістичні оператори контролюють близько 63% ринку, що на 3 процентних пункти більше, ніж у 2024 році. Це свідчить про посилення позицій провідних гравців та підвищення бар'єрів входу на ринок.

ТОВ "Заммлер Україна" (ZAMMLER) у 2025 році зберігає восьму

позицію серед найбільших логістичних операторів України з часткою ринку 2,3%. За інформацією з офіційного сайту ZAMMLER [5], компанія є першим українським 3PL оператором, що входить до топ-5 логістичних компаній, які працюють в Україні. ZAMMLER продовжує спеціалізуватися на комплексних логістичних рішеннях, але у 2025 році робить акцент на інтермодальних перевезеннях та складській логістиці.

Метою даного аналізу є комплексна оцінка операційної діяльності підприємства, виявлення його конкурентних переваг, проблемних аспектів та обґрунтування напрямів розвитку з урахуванням сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану.

Діяльність ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" регулюється низкою нормативно-правових актів, основними з яких є Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", а також галузеві закони, такі як "Про зовнішньоекономічну діяльність", "Про транспорт" та "Про автомобільний транспорт".

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» використовує лінійну організаційну структуру (Додаток Б), що має кілька важливих переваг, зокрема для логістичної сфери. Однією з основних характеристик такої структури - є чітка ієрархія управління, де кожен з рівнів підпорядковується найвищому. Аналіз відповідності організаційної структури стратегії компанії свідчить про їх загальну узгодженість, проте рекомендується посилити горизонтальні зв'язки між підрозділами та розширити повноваження середньої ланки управління для підвищення оперативності реагування на потреби клієнтів та ринкові зміни.

Структура персоналу компанії (табл. 2.4) характеризується переважанням спеціалістів (63,3%) та робітників складу (25%), що відповідає специфіці логістичного бізнесу. Загальна чисельність персоналу становить 600 осіб, при цьому за 2022-2023 роки відбулося зростання на 60 працівників,

що свідчить про успішну адаптацію компанії до функціонування в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.4 - Аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"

Показник	Кількість осіб	% від загальної кількості	Динаміка за 2022-2023 рр.
За категоріями			
Топ-менеджмент	12	2,0%	Без змін
Середня ланка управління	45	7,5%	+5 осіб
Спеціалісти	380	63,3%	+35 осіб
Робітники складу	150	25,0%	+15 осіб
Допоміжний персонал	13	2,2%	+5 осіб
За віком			
До 25 років	90	15,0%	+15 осіб
26-35 років	285	47,5%	+30 осіб
36-45 років	165	27,5%	+10 осіб
46+ років	60	10,0%	+5 осіб

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Місія компанії полягає у покращенні якості логістичних послуг в Україні, сприянні розвитку торгівлі й економіки з фокусом на екологічну сталість та ефективне використання ресурсів.

Для реалізації цієї місії компанія реалізує взаємопов'язані стратегії:

операційна – розвиток 3PL рішень, цифрова трансформація, оптимізація маршрутів і витрат, впровадження екологічних технологій;

ринкова – розширення присутності на ключових ринках, посилення міжнародних позицій, розвиток нових сервісів;

кадрова – залучення та утримання талантів, розвиток корпоративної культури, ефективна мотивація, безперервне навчання.

Аналіз динаміки ринкової частки (рис. 2.1) свідчить про стійке зростання позицій ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" навіть у складних економічних умовах.

Аналіз динаміки ринкової частки (рис.2.1) та рейтингової позиції ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" (рис.2.2) протягом 2019-2023 років демонструє стійкість компанії та її здатність зростати навіть в умовах безпрецедентних

викликів.

На першому етапі (2019-2020) спостерігалось поступове збільшення ринкової частки з 1% до 2%, що свідчить про ефективну стратегію та зміцнення конкурентних позицій. Другий етап (2020-2021) характеризувався стабілізацією на рівні 2% через вплив пандемії COVID-19, однак підприємство змогло втримати свої позиції. На третьому етапі (2021-2023) відбулося стрімке прискорення зростання - з 2% до майже 6%, особливо помітне після 2022 року завдяки адаптації до умов воєнного стану та попиту на логістичні послуги.

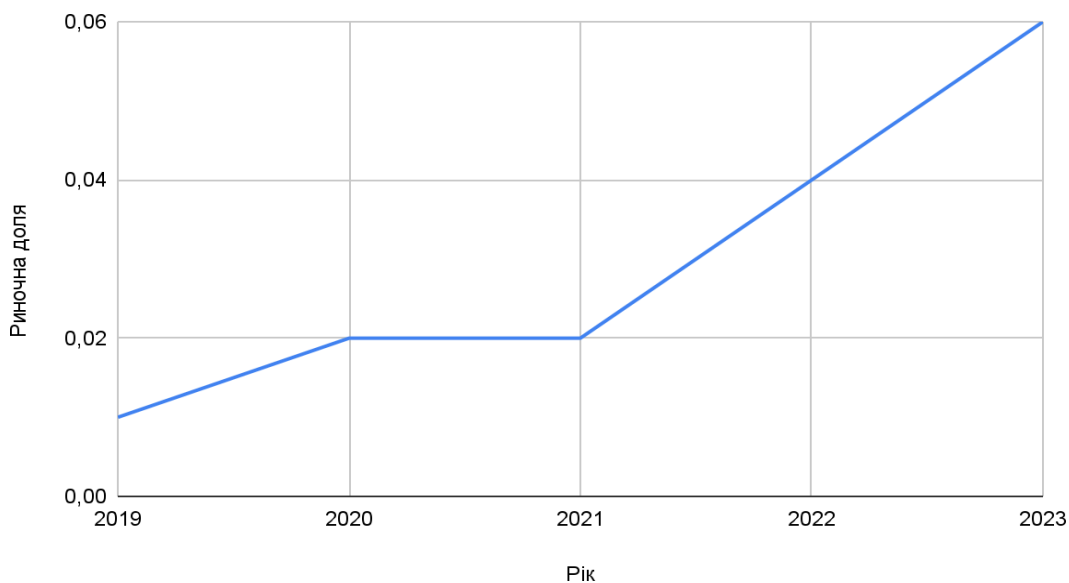


Рисунок 2.1 - Динаміка ринкової частки ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА"» за 2019- 2023 р.р. [63]

Динаміка рейтингової позиції також показує позитивний тренд: з 630-го місця у 2019 компанія піднялася до 470-го у 2020, потім після періоду стабілізації у 2020-2021 відбулося стрімке зростання - до 310-го місця у 2022 та 180-го у 2023. Це свідчить про ефективний антикризовий менеджмент та здатність адаптуватися до складних умов воєнного стану.

Успіх ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" зумовлений ефективною адаптацією до нових реалій ринку, інвестиціями в розвиток персоналу та цифровізацію, а також своєчасним коригуванням операційних стратегій. Компанія демонструє приклад успішної трансформації логістичного бізнесу, орієнтованої на створення цінності для клієнтів навіть у найскладніших

економічних умовах.

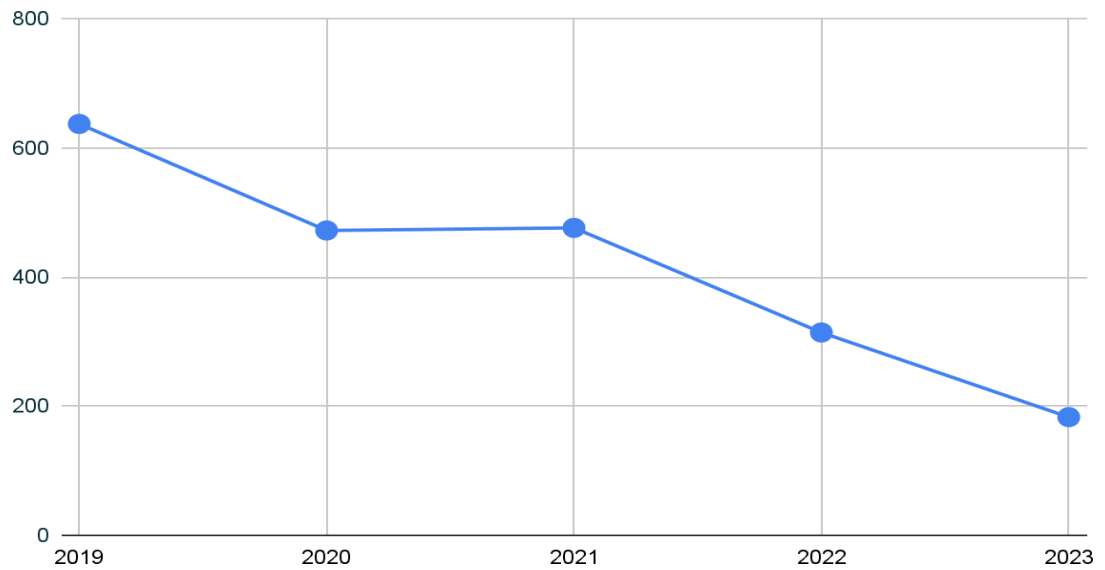


Рисунок 2.2 - Динаміка позиції ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" в рейтингу логістичних компаній за період 2019-2023 років.

Джерело: складено автором за [63].

На рис. 2.3 представлено динаміку позиції ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" за рівнем виручки серед логістичних компаній України за період 2020-2023 років.

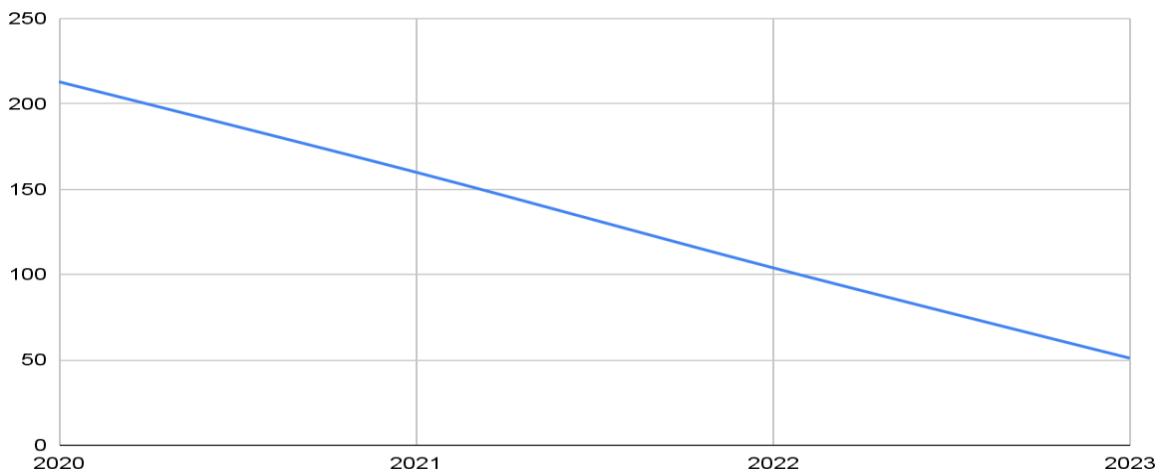


Рисунок 2.3 - Динаміка позиції ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" за рівнем виручки серед логістичних компаній України за період 2020-2023 років

Джерело: складено автором за [63]

Аналіз позиції ТОВ "Заммлер Україна" за рівнем виручки демонструє впевнене зростання у рейтингу логістичних операторів: від 210-ї позиції на початку 2020 року компанія послідовно покращувала свої показники,

піднявшись до 150-ї позиції у 2021 році, а особливо помітний прогрес відбувся у 2022-2023 роках, коли підприємство досягло приблизно 50-ї позиції, що пояснюється ефективною адаптацією до умов воєнного часу, розширенням спектру послуг, збільшенням клієнтської бази та оптимізацією операційних процесів.

Аналіз ключових фінансових показників ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" за 2019-2023 роки демонструє неоднозначну динаміку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Фінансові показники ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" за 2020-2024 роки, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Активи	156696	123139	210655	156559	270530
Зобов'язання	125321	91264	176901	119848	212558
Загальні доходи	125457	123916	195055	331462	489861

Джерело: складено автором за даними підприємства (Додаток В і Г) [64]

Позитивним аспектом є стабільне зростання загальних доходів, особливо помітне у 2023-2024 роках, що свідчить про ефективну адаптацію бізнес-моделі до роботи в умовах воєнного стану. Водночас спостерігається зростання зобов'язань, що вказує на підвищену залежність від позикового капіталу.

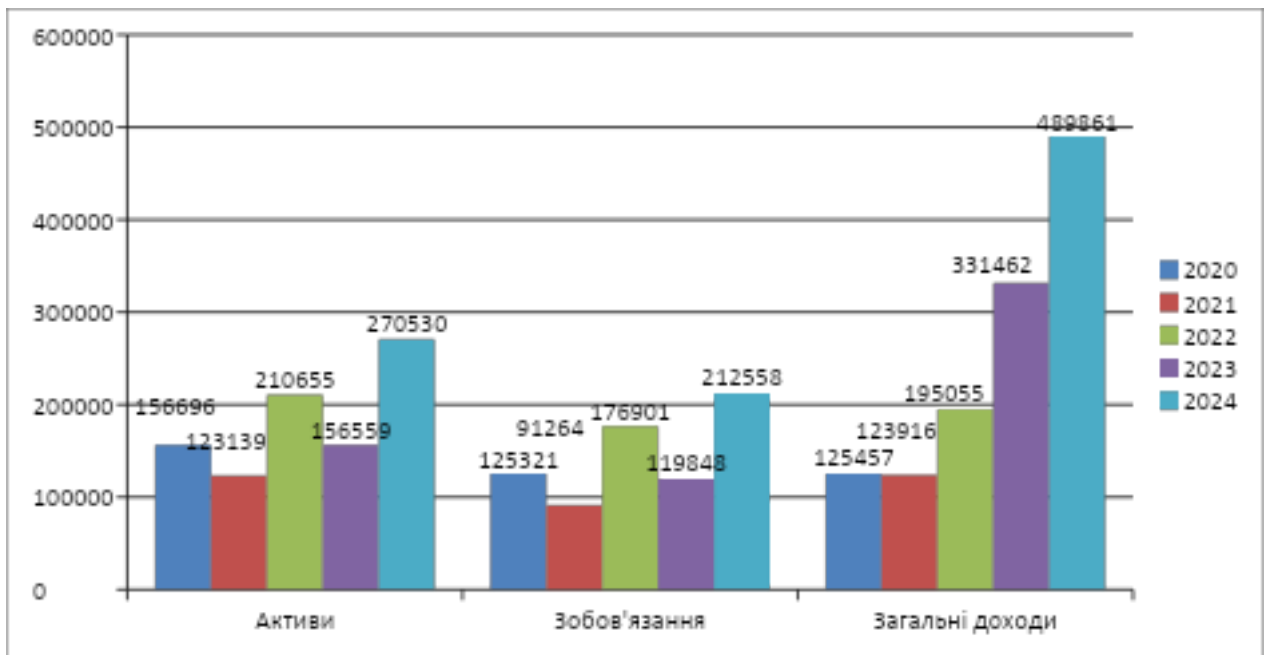


Рисунок 2.5 - Динаміка фінансових показників ТОВ «ЗАММЛЕР

УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за [64]

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за період 2019-2024 років проведено на основі ключових фінансових показників, які характеризують ліквідність, рентабельність та ділову активність підприємства. Даний аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан компанії, її платоспроможність, ефективність використання ресурсів та потенціал для подальшого розвитку.

Поточна ліквідність демонструє здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналіз динаміки цього показника показує поступове зростання з мінімального значення 78,0% у 2021 році до 95,6% у 2023 році та прогнозованого 99,4% у 2024 році. Незважаючи на те, що показник ще не досяг оптимального рівня (100-150%), стабільна позитивна динаміка протягом останніх трьох років свідчить про поступове покращення платоспроможності компанії. Середньорічний приріст за 2022-2023 роки склав 11,2%, що відображає системну роботу керівництва над підвищенням ліквідності.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2019-2024 р.р.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність, %	83,4	81,1	78,0	87,4	95,6	99,4
Абсолютна ліквідність, %	2,2	1,3	2,2	16,8	22,5	34,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	53,2	46,7	74,9	80,2	83,5	87,4
Відношення грошових коштів до активів, %	1,8	1,0	1,4	13,5	16,9	28,2
Проміжний коефіцієнт покриття, %	53,2	46,7	74,9	80,2	83,5	87,4

Джерело: складено автором за [64]

Абсолютна ліквідність показує, яку частину короткострокових зобов'язань компанія може погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Цей показник демонструє

найбільш вражаюче зростання — з критично низьких 1,3-2,2% у 2019-2021 роках до 22,5% у 2023 році та прогнозованих 34,8% у 2024 році. Такий стрибок (більш ніж у 10 разів за 3 роки) свідчить про кардинальну зміну фінансової стратегії компанії в напрямку накопичення ліквідних активів. Значення показника перевищило нормативний рівень (20%), що в умовах економічної нестабільності є виправданою стратегією "фінансової подушки безпеки".

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів без урахування запасів. Стабільне зростання цього показника з 46,7% у 2020 році до 83,5% у 2023 році та прогнозованих 87,4% у 2024 році наближає компанію до оптимального значення (70-80%), а в деяких періодах навіть перевищує його. Це свідчить про високий рівень ефективності управління дебіторською заборгованістю та грошовими коштами.

Відношення грошових коштів до активів демонструє частку високоліквідних активів у загальній структурі балансу. Зростання цього показника з 1,4% у 2021 році до 16,9% у 2023 році та прогнозованих 28,2% у 2024 році характеризує значне посилення фінансової стійкості компанії. Така динаміка відображає стратегічну переорієнтацію на накопичення ліквідних ресурсів, що особливо важливо для логістичної компанії, яка працює в умовах динамічного ринку та економічної нестабільності.

Проміжний коефіцієнт покриття має ідентичні значення з коефіцієнтом швидкої ліквідності, що свідчить про узгодженість методології розрахунку та підтверджує стабільне покращення платоспроможності компанії протягом аналізованого періоду.

У таблиці 2.7 представлено аналіз показників рентабельності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання всіх активів компанії для генерування прибутку. Аналіз динаміки показує драматичне падіння з пікового значення 13,9% у 2020 році до критично

низького рівня 0,4% у 2021 році, що свідчить про кризу прибутковості, спричинену, ймовірно, як внутрішніми змінами в компанії, так і зовнішніми факторами (пандемія COVID-19, зміни в логістичних ланцюгах). Проте з 2022 року спостерігається поступове відновлення показника до 1,9% у 2023 році і прогнозованих 3,4% у 2024 році. Хоча рівень ще не досяг докризового, позитивна динаміка останніх років свідчить про ефективність антикризових заходів та поступове відновлення прибутковості.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2019-2024 р.р.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ROA - Рентабельність активів, %	5,1	13,9	0,4	0,9	1,9	3,4
Рентабельність власного капіталу, %	47,7	145,1	1,6	5,9	8,8	21,3
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	7,4	21,8	0,8	1,3	2,6	4,7
NPM - Чиста маржа, %	6,9	22,2	0,4	1,1	0,9	2,4
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	6,2	14,5	1,1	1,2	4,5	7,0
Валова рентабельність собівартості, %	194,6	154,6	106,4	38,0	70,8	91,1
Рентабельність операційних витрат, %	101,1	98,4	95,0	82,5	105,1	113,5
Чиста рентабельність витрат, %	9,0	5,7	5,2	3,3	7,1	8,3

Джерело: складено автором за [64]

Рентабельність власного капіталу (ROE) показує, наскільки ефективно компанія використовує інвестиції акціонерів для генерування прибутку. Цей показник демонструє найбільшу волатильність — від надзвичайно високого рівня 145,1% у 2020 році до критично низького 1,6% у 2021 році. Таке різке падіння могло бути спричинене як значним зниженням прибутку, так і змінами в структурі капіталу (можливе збільшення частки власного капіталу).

Позитивним є поступове відновлення показника до 8,8% у 2023 році та прогнозованих 21,3% у 2024 році, що свідчить про повернення до інвестиційної привабливості компанії.

Рентабельність оборотних активів (RCA) має подібну до ROA динаміку, демонструючи падіння з 21,8% у 2020 році до 0,8% у 2021 році та поступове відновлення до 2,6% у 2023 році і прогнозованих 4,7% у 2024 році. Це свідчить про поступове підвищення ефективності використання оборотного капіталу, що особливо важливо для логістичної компанії, де оборотні активи становлять значну частку загальних активів.

Чиста маржа (NPM) показує частку чистого прибутку в загальному обсязі доходу компанії. Різке падіння з 22,2% у 2020 році до 0,4% у 2021 році свідчить про критичне зниження прибутковості основної діяльності. Певна стабілізація на рівні 0,9-1,1% у 2022-2023 роках та прогнозоване зростання до 2,4% у 2024 році вказують на поступове відновлення, проте показник все ще залишається на низькому рівні, що потребує подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність загальних активів (ROTA) демонструє більш стабільне відновлення — з 1,1-1,2% у 2021-2022 роках до 4,5% у 2023 році та прогнозованих 7,0% у 2024 році. Це свідчить про підвищення операційної ефективності використання активів компанії та є позитивним сигналом для інвесторів.

Валова рентабельність собівартості відображає ефективність основної діяльності компанії до врахування операційних витрат. Після значного падіння з 154,6% у 2020 році до критичних 38,0% у 2022 році спостерігається суттєве відновлення до 70,8% у 2023 році і прогнозованих 91,1% у 2024 році. Це свідчить про відновлення цінової ефективності послуг компанії та оптимізацію прямих витрат.

Рентабельність операційних витрат показує співвідношення операційного прибутку до операційних витрат. Позитивною тенденцією є відновлення цього показника з 82,5% у 2022 році до 105,1% у 2023 році та

прогнозованих 113,5% у 2024 році. Перехід через поріг 100% свідчить про те, що компанія знову генерує операційний прибуток, що перевищує операційні витрати, що є ознакою відновлення операційної ефективності.

Чиста рентабельність витрат демонструє відношення чистого прибутку до загальних витрат компанії. Після падіння до 3,3% у 2022 році показник зріс до 7,1% у 2023 році та прогнозується на рівні 8,3% у 2024 році, що свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності компанії та оптимізацію структури витрат.

У таблиці 2.8 представлено аналіз показників ділової активності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА». Оборотноість загальних активів відображає ефективність використання всіх активів компанії для генерування доходу. Спостерігається значне покращення цього показника з стабільного рівня 0,8 у 2019-2021 роках до 1,7 у 2023 році та прогнозованих 1,9 у 2024 році. Це означає, що на кожен гривню вкладених у компанію активів у 2023 році генерується 1,7 гривні доходу, порівняно з 0,8 гривні у попередні роки. Таке зростання (більш ніж удвічі) свідчить про суттєве підвищення операційної ефективності та інтенсивності використання ресурсів компанії.

Таблиця 2.8 - Аналіз показників ділової активності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2019-2024 р.р.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Оборотність загальних активів	0,8	0,8	0,8	1,1	1,7
Оборотність робочого капіталу	-5,3	-5,4	-5,4	-9,1	-23,8
Оборотність дебіторської заборгованості	1,9	2,0	1,9	2,1	3,5

Джерело: складено автором за [64].

Оборотність робочого капіталу має від'ємні значення протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про дефіцит робочого капіталу (поточні зобов'язання перевищують оборотні активи). При цьому спостерігається негативна динаміка: показник зменшився з -5,3...-5,4 у 2019-2021 роках до -23,8 у 2023 році та прогнозованих -25,1 у 2024 році. Це вказує на зростання

дефіциту робочого капіталу, що може створювати додаткові ризики ліквідності. Однак, враховуючи позитивну динаміку показників ліквідності, можна припустити, що компанія ефективно управляє цим ризиком через оптимізацію грошових потоків.

Оборотність дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік компанія перетворює дебіторську заборгованість на грошові кошти. Зростання цього показника з 1,9-2,1 у 2019-2022 роках до 3,5 у 2023 році та прогнозованих 3,9 у 2024 році свідчить про суттєве покращення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Це означає скорочення періоду інкасації заборгованості та прискорення обігу грошових коштів, що позитивно впливає на ліквідність компанії.

На основі проведеного комплексного аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2019-2024 роки можна зробити наступні висновки:

На основі проведеного комплексного аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2019-2024 роки, з урахуванням впливу пандемії COVID-19 та війни в Україні, можна зробити наступні висновки:

- компанія пережила значну фінансову кризу у 2021 році, що була спричинена наслідками пандемії COVID-19, яка суттєво дестабілізувала глобальні логістичні ланцюги та призвела до обмеження міжнародних перевезень. Різке падіння показників рентабельності в цей період (ROA з 13,9% до 0,4%, ROE з 145,1% до 1,6%) відображає масштаб впливу пандемії на логістичний сектор України;

- початок повномасштабної війни у 2022 році створив додатковий шоковий ефект для бізнесу, що проявилось у критично низьких показниках валової рентабельності собівартості (38,0%) та рентабельності операційних витрат (82,5%). Ці показники свідчать про різке зростання витрат через руйнування інфраструктури, переміщення персоналу, зміну логістичних маршрутів та енергетичну кризу;

- починаючи з кінця 2022 року, спостерігається поступове відновлення фінансових показників, що свідчить про високу адаптивність компанії до роботи в умовах війни. Особливо показовим є зростання показників ліквідності, зокрема абсолютної ліквідності з 2,2% у 2021 році до 22,5% у 2023 році, що відображає стратегію накопичення ліквідних активів як "фінансової подушки безпеки" в умовах високої невизначеності;

- зростання оборотності загальних активів з 0,8 у 2019-2021 роках до 1,7 у 2023 році свідчить про суттєву трансформацію бізнес-моделі компанії, оптимізацію використання активів та переорієнтацію на нові логістичні маршрути та ринки в умовах обмеженого доступу до традиційних транспортних коридорів через війну;

- значне покращення показників рентабельності у 2023 році, зокрема рентабельності операційних витрат (до 105,1%) та ROTA (до 4,5%), демонструє ефективність антикризових заходів та здатність менеджменту компанії забезпечувати прибуткову діяльність навіть в умовах продовження військових дій;

- зростання оборотності дебіторської заборгованості з 2,1 у 2022 році до 3,5 у 2023 році відображає значне посилення контролю за дебіторською заборгованістю в умовах підвищених ризиків неплатежів та банкрутства контрагентів під час війни;

- Збільшення дефіциту робочого капіталу з -9,1 у 2022 році до -23,8 у 2023 році свідчить про структурні проблеми з фінансуванням операційної діяльності, що частково пов'язані з необхідністю швидкого реагування на зміни в логістичних маршрутах та вимогами замовників в умовах війни.

Маркетингова діяльність ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" являє собою комплексну систему заходів, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового успіху компанії на ринку логістичних послуг. В рамках дослідження цільової аудиторії компанією було проведено опитування представників бізнесу з різних

галузей, результати якого дозволили виявити найбільш значущі для клієнтів критерії вибору логістичного оператора (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Результати опитування цільової аудиторії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Галузь	Частка опитаних	Найважливіші критерії вибору логістичного партнера
Рітейл	30%	Швидкість доставки (85%), Технологічність (65%), Комплексність послуг (60%)
Виробництво	25%	Надійність (90%), Безпека вантажів (80%), Ціна (75%)
E-commerce	20%	Гнучкість та адаптивність (80%), ІТ-інтеграція (75%), Клієнтський сервіс (70%)
Інші	25%	Міжнародні перевезення (60%), Складська логістика (55%), Репутація провайдера (50%)

Джерело: внутрішні дані ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Причому аналіз каналів залучення B2B клієнтів у 2024 році (табл. 2.10) виявив, що органічний пошуковий трафік забезпечує найвищу рентабельність інвестицій, тоді як галузеві виставки, незважаючи на високу конверсію, показують найнижчу ефективність через значні витрати на участь.

Таблиця 2.10 - Аналіз ефективності каналів залучення B2B клієнтів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2024 р.

Канал	Ліди	Вартість ліда, (дол.)	Конверсія у клієнтів	Вартість клієнта, (дол.)	Середній LTV, (дол.)	ROMI,%
Органічний пошук	800	10	15% (120)	67	5000	7500
Google Ads	500	50	10% (50)	500	6000	1200
LinkedIn	300	100	20% (60)	500	8000	1600
Галузеві виставки	100	500	30% (30)	1667	15000	900

Джерело: внутрішні дані ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Аналіз ключових фінансових показників ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" за 2019-2023 роки демонструє неоднозначну динаміку: з одного боку, спостерігається покращення показників ліквідності та ділової активності, про що свідчить нарощування високоліквідних активів та прискорення оборотності загальних активів і дебіторської заборгованості у 2022-2023 роках, але з іншого боку - компанія має суттєві проблеми, включаючи високу залежність від позикових коштів (частка власного капіталу лише 15-25%) та

критичне падіння показників рентабельності в 2021-2023 роках, що потребує комплексного аналізу факторів впливу та розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності.

ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" виступає активним провайдером міжнародних логістичних послуг, забезпечуючи повний спектр перевезень різними видами транспорту та співпрацюючи з ключовими партнерами в Молдові, Туреччині та Казахстані протягом 2017-2021 років. Після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році компанія успішно адаптувала свою зовнішньоекономічну діяльність до нових умов, розробивши альтернативні логістичні маршрути через закриття повітряного простору та морських портів, при цьому зберігши свою важливу роль у забезпеченні критичного імпорту та підтримці експортних операцій українських підприємств.

На основі комплексного аналізу операційної діяльності ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" можна зробити такий висновок: компанія демонструє потужну здатність до адаптації в надзвичайно складних умовах, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабним військовим вторгненням. Попри серйозну фінансову кризу у 2021 році, коли показники рентабельності різко впали (ROA з 13,9% до 0,4%, ROE з 145,1% до 1,6%), підприємство зуміло переорієнтувати свою діяльність та відновити позитивну динаміку розвитку. Про це свідчить зростання ринкової частки з 2% до майже 6% за 2021-2023 роки, покращення позиції в рейтингу логістичних компаній (з 470-го до 180-го місця), а також значне зростання загальних доходів на 42% порівняно з довоєнним періодом. Особливо вражає трансформація фінансової стратегії компанії, спрямована на підвищення ліквідності в умовах підвищених ризиків - абсолютна ліквідність зросла з 2,2% у 2021 році до 22,5% у 2023 році. Водночас компанія має певні структурні проблеми: дефіцит робочого капіталу (-23,8 у 2023 році), високу залежність від позикових коштів (власний капітал складає лише 15-25%) та недостатній рівень рентабельності, що потребує подальшої оптимізації витрат та ефективності операційної діяльності. В цілому, стратегічна гнучкість, посилення технологічності та

клієнтоорієнтованості дозволили ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" не лише вистояти в кризових умовах, але й зміцнити свої позиції на ринку логістичних послуг України.

2.2 Шляхи вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на основі сучасних підходів та технологій

На основі проведеного у розділі 2.1 аналізу операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» було виявлено ключові аспекти функціонування підприємства, які потребують удосконалення. Незважаючи на зростання ринкової частки компанії та покращення деяких фінансових показників у 2022-2023 роках, аналіз продемонстрував наявність суттєвих проблем, зокрема: дефіцит робочого капіталу, високу залежність від позикових коштів, недостатній рівень рентабельності, а також необхідність адаптації до нових логістичних маршрутів в умовах воєнного стану.

На основі проведеного в розділі 2.1 аналізу операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» можна ідентифікувати ключові проблеми, що потребують вирішення для підвищення ефективності управління компанією:

1. Дефіцит робочого капіталу. Оборотність робочого капіталу має від'ємні значення протягом аналізованого періоду з погіршенням показника з -5,4 у 2021 році до -23,8 у 2023 році, що свідчить про суттєвий дисбаланс між оборотними активами та поточними зобов'язаннями і створює ризики для фінансової стійкості компанії.

2. Недостатня рентабельність операційної діяльності. Незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність активів (ROA) залишається на рівні 1,9% у 2023 році, що значно нижче докризового рівня (13,9% у 2020 році) та свідчить про недостатню ефективність використання активів компанії.

3. Висока залежність від позикових коштів. Частка власного

капіталу в структурі пасивів складає лише 15-25%, що підвищує фінансові ризики та вартість капіталу для компанії.

4. Нестабільність логістичних ланцюгів постачання внаслідок військового стану, що ускладнює планування та підвищує операційні витрати.

5. Обмежена цифровізація операційних процесів. Аналіз показав, що компанія має резерви для оптимізації через впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема у сфері управління складськими операціями та маршрутизації перевезень.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»:

1. Впровадження комплексної системи управління ланцюгами постачання на основі технології блокчейн.

2. Оптимізація складської логістики з використанням автоматизованих систем управління складом (WMS) та технологій IoT.

3. Розробка та впровадження системи динамічної маршрутизації перевезень з використанням алгоритмів машинного навчання.

Розглянемо кожен із запропонованих напрямів детальніше.

Аналіз операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» показав, що в умовах військового стану компанія стикається з суттєвими викликами у забезпеченні прозорості та надійності логістичних ланцюгів. Блокчейн-технологія може стати ефективним рішенням цієї проблеми, забезпечуючи: захищений та незмінний реєстр всіх транзакцій та переміщень вантажів; прозорість для всіх учасників ланцюга постачання; скорочення паперового документообігу та пов'язаних з ним витрат; мінімізацію ризиків шахрайства та помилок

Пропонується впровадження приватної блокчейн-мережі на базі платформи Hyperledger Fabric, що дозволить створити єдину інформаційну систему для всіх учасників логістичного ланцюга: відправників, перевізників, складських операторів, митних брокерів та отримувачів.

Система складатиметься з наступних компонентів:

- смарт-контракти для автоматизації ключових процесів: формування та відстеження замовлень; підтвердження виконання етапів перевезення; автоматичні розрахунки між учасниками;
- мобільний додаток для водіїв та операторів складів з функціоналом: сканування QR-кодів вантажів; підтвердження етапів доставки; фіксація форс-мажорних обставин;
- веб-портал для клієнтів та партнерів, що надає: відстеження переміщення вантажів у режимі реального часу; Доступ до електронних документів; аналітичні дашборди з ключовими показниками ефективності.

В таблиці 2.11 представлені етапи впровадження блокчейн-системи управління ланцюгами постачання

Таблиця 2.11 - Етапи впровадження блокчейн-системи управління ланцюгами постачання

Етап	Тривалість (місяців)	Зміст роботи	Відповідальні підрозділи
Підготовчий	2	Аудит існуючих бізнес-процесів, формування вимог до системи, вибір технологічних рішень	ІТ-відділ, логістичний відділ, зовнішні консультанти
Розробка прототипу	3	Створення MVP системи, розробка базових смарт-контрактів, тестування на обмеженій кількості ланцюгів постачання	ІТ-відділ, зовнішні розробники
Повномасштабне розгортання	4	Інтеграція з існуючими системами (ERP, CRM, WMS), розширення функціональності, підключення ключових партнерів	ІТ-відділ, логістичний відділ, відділ по роботі з клієнтами
Аналіз та оптимізація	3	Збір даних про ефективність системи, внесення коректив, розширення мережі учасників	ІТ-відділ, аналітичний відділ

Джерело: авторська розробка

Для розрахунку економічної ефективності впровадження

блокчейн-системи використаємо метод дисконтованих грошових потоків (табл.2.12).

Таблиця 2.12 - Вихідні дані для розрахунку ефективності блокчейн-системи

Показник	Значення
Інвестиції у розробку та впровадження, тис. грн.	4,800
у т.ч.: витрати на обладнання та ПЗ	2,100
витрати на розробку та інтеграцію	1,900
витрати на навчання персоналу	800
Щорічні операційні витрати на підтримку системи, тис. грн.	960
Прогнозоване щорічне зростання доходу від впровадження, %	3,8
Прогнозоване щорічне скорочення операційних витрат, %	4,2
Ставка дисконтування, %	18
Горизонт планування, років	5

Джерело: розраховано автором самостійно

Розрахуємо очікуваний економічний ефект від впровадження блокчейн-системи, враховуючи базові показники діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2024 рік (табл.2.13):

- загальні доходи: 489,861 млн. грн.;
- операційні витрати: 401,528 млн. грн. (розраховано на основі рентабельності операційних витрат 113,5% з таблиці 2.7)

Таблиця 2.13 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження блокчейн-системи, тис. грн.

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції	-4,800	-	-	-	-	-
Приріст доходу	-	18,615	19,322	20,056	20,818	21,609
Скорочення операційних витрат	-	16,864	17,593	18,352	19,143	19,967
Операційні витрати на підтримку системи	-	-960	-960	-960	-960	-960
Грошовий потік	-4,800	34,519	35,955	37,448	39,001	40,616
Дисконтований грошовий потік	-4,800	29,254	25,807	22,758	20,062	17,681
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-4,800	24,454	50,261	73,019	93,081	110,762

Джерело: розраховано автором самостійно

Розрахунок показників ефективності інвестицій:

Чиста приведена вартість (NPV): $NPV = 110,762$ тис. грн.

Індекс прибутковості (PI): $PI = 110,762 / 4,800 = 23,08$

Дисконтований термін окупності (DPP): $DPP = 1 + (4,800 - 29,254) / 25,807 = 1 + (-24,454) / 25,807 = 1 - 0,95 = 0,05$ року ≈ 1 місяць

Розрахунки показують високу економічну ефективність впровадження блокчейн-системи для управління ланцюгами постачання. NPV проекту складає 110,762 тис. грн, індекс прибутковості - 23,08, а дисконтований термін окупності - близько 1 місяця. Такі високі показники ефективності зумовлені значним потенціалом оптимізації логістичних процесів та скорочення операційних витрат у великій логістичній компанії, а також зростанням доходів за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів.

Аналіз операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» виявив зростання частки складської логістики в структурі ринку логістичних послуг України з 9,8% у 2023 році до 11,3% у 2025 році. Це відкриває перспективи для розширення діяльності компанії у даному напрямі. Водночас, існують проблеми з ефективністю використання складських приміщень та рівнем автоматизації процесів, що призводить до надмірних операційних витрат.

Впровадження сучасної системи управління складом (WMS) з інтеграцією IoT-пристроїв дозволить: підвищити точність обліку товарів на складі (до 99,9%); скоротити час на комплектацію замовлень на 40-50%; оптимізувати використання складського простору на 20-25%; зменшити кількість помилок при обробці замовлень на 80-90%.

Пропонується впровадження комплексного рішення, що включає:

1. Систему управління складом (WMS) на базі платформи Manhattan Associates WMS з модулями: управління зонами зберігання; оптимізація розміщення товарів; управління комплектацією замовлень; інтеграція з транспортною системою (TMS)

2. IoT-інфраструктуру складу: мережа RFID-зчитувачів для автоматичного обліку товарів; система датчиків температури, вологості та безпеки; смарт-стелажі з вагомірами та світловими індикаторами; автоматизовані конвеєрні системи

3. Мобільні термінали для персоналу складу: захищені промислові планшети зі сканерами штрих-кодів; голосові термінали для комплектації замовлень; доповнена реальність для швидкого пошуку товарів.

У таблицях 2.14 та 2.15 представлені етапи і вихідні дані для розрахунку ефективності системи блокчейн системи.

Таблиця 2.14 - Етапи впровадження блокчейн-системи управління ланцюгами постачання

Етап	Тривалість (місяців)	Зміст роботи	Відповідальні підрозділи
Аналіз та планування	2	Аудит складських процесів, формування вимог до системи, розробка технічного завдання	Логістичний відділ, IT-відділ
Технічне оснащення	3	Закупівля та монтаж обладнання, побудова мережевої інфраструктури, встановлення серверного обладнання	IT-відділ, відділ закупівель
Впровадження програмного забезпечення	4	Встановлення та налаштування WMS, інтеграція з ERP-системою, тестування функціоналу	IT-відділ, зовнішні консультанти
Навчання персоналу	2	Розробка інструкцій, проведення тренінгів, атестація співробітників	HR-відділ, логістичний відділ
Дослідна експлуатація та оптимізація	3	Запуск системи в дослідну експлуатацію, збір зворотного зв'язку, внесення коректив	IT-відділ, логістичний відділ

Джерело: авторська розробка

Впровадження системи управління складом з IoT-компонентами є економічно доцільним проєктом з високими показниками ефективності. Чиста приведена вартість проєкту складає 58,274 тис. грн, індекс прибутковості - 6,86, а дисконтований термін окупності - близько 6 місяців. Це дозволить ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» значно підвищити ефективність складської логістики, скоротити операційні витрати та збільшити доходи від даного сегменту послуг.

Аналіз структури ринку логістичних послуг України показав, що, незважаючи на поступове зменшення, автомобільні перевезення залишаються

домінуючим видом транспорту з часткою 51,2% у першому півріччі 2025 року.

Таблиця 2.15 - Вихідні дані для розрахунку ефективності блокчейн-системи

Показник	Значення
Інвестиції у впровадження системи, тис. грн.	8,500
у т.ч.: витрати на обладнання (сервери, мережеве обладнання, IoT-пристрої)	3,800
витрати на програмне забезпечення (ліцензії WMS, інтеграційні модулі)	2,900
витрати на монтаж та налаштування	1,200
витрати на навчання персоналу	600
Щорічні операційні витрати на підтримку системи, тис. грн.	1,280
Доходи від складської логістики у 2024 році, тис. грн.	50,466
(розраховано на основі частки складської логістики в структурі ринку 10,3% та доходу компанії 489,861 млн грн)	
Операційні витрати на складську логістику у 2024 році, тис. грн.	41,439
(розраховано на основі рентабельності операційних витрат 113,5%)	
Прогнозоване щорічне зростання доходу від складських послуг після впровадження, %	18
Прогнозоване скорочення операційних витрат на складську логістику після впровадження, %	25
Ставка дисконтування, %	18
Горизонт планування, років	5

Джерело: розраховано автором самостійно

Для розрахунку економічної ефективності впровадження системи управління складом з IoT-компонентами використаємо метод дисконтованих грошових потоків (2.16).

Розрахунок показників ефективності інвестицій:

1. Чиста приведена вартість (NPV): $NPV = 58,274$ тис. грн.
2. Індекс прибутковості (PI): $PI = 58,274 / 8,500 = 6,86$
3. Дисконтований термін окупності (DPP): $DPP = 1 + (8,500 - 15,393) / 14,210 = 1 + (-6,893) / 14,210 = 1 - 0,49 = 0,51$ року ≈ 6 місяців.

При цьому логістичні компанії стикаються з новими викликами:

руйнування традиційної транспортної інфраструктури внаслідок військових дій; непередбачувані зміни в умовах перевезень (блокування, комендантська година); необхідність динамічного коригування маршрутів через безпекові ризики; зростання вартості палива та витрат на утримання автопарку.

Таблиця 2.16 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи управління складом, тис. грн.

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції	-8,500	-	-	-	-	-
Приріст доходу від складських послуг	-	9,084	10,719	12,648	14,925	17,611
Скорочення операційних витрат на складську логістику	-	10,360	10,360	10,360	10,360	10,360
Операційні витрати на підтримку системи	-	-1,280	-1,280	-1,280	-1,280	-1,280
Грошовий потік	-8,500	18,164	19,799	21,728	24,005	26,691
Дисконтований грошовий потік	-8,500	15,393	14,210	13,204	12,347	11,620
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-8,500	6,893	21,103	34,307	46,654	58,274

Джерело: розраховано автором самостійно

Впровадження системи динамічної маршрутизації з використанням алгоритмів машинного навчання дозволить ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» адаптуватися до цих викликів та підвищити ефективність автомобільних перевезень.

Пропонується впровадження системи динамічної маршрутизації на базі платформи IBM Watson і Google Maps API з наступними функціональними модулями:

1. Модуль прогнозування попиту з використанням алгоритмів машинного навчання (Random Forest, XGBoost): прогнозування обсягів перевезень за напрямками; аналіз історичних даних та сезонних коливань; врахування зовнішніх факторів (події, свята, погодні умови)

2. Модуль оптимізації маршрутів на основі генетичних алгоритмів та лінійного програмування: динамічне планування маршрутів з урахуванням

дорожньої ситуації; врахування обмежень (вантажопідйомність, тип транспорту); оптимізація завантаження транспортних засобів.

Таблиця 2.17- Етапи впровадження системи динамічної маршрутизації

Етап	Тривалість (місяців)	Зміст роботи	Відповідальні підрозділи
Аналіз та збір даних	2	Збір та підготовка історичних даних про перевезення, формування вимог до системи	ІТ-відділ, логістичний відділ, аналітичний відділ
Розробка алгоритмів	3	Створення та навчання моделей машинного навчання, розробка алгоритмів оптимізації	ІТ-відділ, зовнішні розробники
Створення програмної платформи	4	Розробка серверної частини, веб-інтерфейсу та мобільного додатку	ІТ-відділ, зовнішні розробники
Інтеграція з існуючими системами	2	Інтеграція з ERP, WMS, TMS та зовнішніми сервісами	ІТ-відділ
Тестування та впровадження	3	Пілотне тестування на обмеженій кількості маршрутів, поступове масштабування	ІТ-відділ, логістичний відділ

Джерело: авторська розробка

3. Модуль безпеки та ризик-менеджменту: інтеграція з даними про безпекову ситуацію в регіонах; аналіз ризиків та розрахунок альтернативних маршрутів; система сповіщень про надзвичайні ситуації

4. Інтерфейси для різних користувачів: веб-інтерфейс для логістів та менеджерів; мобільний додаток для водіїв з навігацією та сповіщеннями; API для інтеграції з системами клієнтів

Для розрахунку економічної ефективності впровадження системи динамічної маршрутизації використаємо метод дисконтованих грошових потоків (табл.2.18-2.19).

Впровадження системи динамічної маршрутизації з використанням алгоритмів машинного навчання демонструє надзвичайно високу економічну ефективність. Чиста приведена вартість проєкту складає 155,253 тис. грн, індекс прибутковості - 25,04, а дисконтований термін окупності - менше місяця. Такі показники пояснюються значним потенціалом оптимізації витрат на паливо та експлуатацію автопарку, а також можливістю збільшення обсягів перевезень за рахунок більш ефективного використання наявних транспортних ресурсів.

Для обґрунтованого вибору пріоритетності впровадження запропонованих напрямів вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» проведемо їх порівняльний аналіз за ключовими параметрами (табл.2.20).

Таблиця 2.18 - Вихідні дані для розрахунку ефективності системи динамічної маршрутизації

Показник	Значення
Інвестиції у впровадження системи, тис. грн.	8,500
у т.ч.: витрати на обладнання (сервери, мережеве обладнання, IoT-пристрої)	3,800
витрати на програмне забезпечення (ліцензії WMS, інтеграційні модулі)	2,900
витрати на монтаж та налаштування	1,200
витрати на навчання персоналу	600
Щорічні операційні витрати на підтримку системи, тис. грн.	1,280
Доходи від складської логістики у 2024 році, тис. грн.	50,466
(розраховано на основі частки складської логістики в структурі ринку 10,3% та доходу компанії 489,861 млн грн)	
Операційні витрати на складську логістику у 2024 році, тис. грн.	41,439
(розраховано на основі рентабельності операційних витрат 113,5%)	
Прогнозоване щорічне зростання доходу від складських послуг після впровадження, %	18
Прогнозоване скорочення операційних витрат на складську логістику після впровадження, %	25
Ставка дисконтування, %	18
Горизонт планування, років	5

Джерело: розраховано автором самостійно

Розрахунок показників ефективності інвестицій:

Чиста приведена вартість (NPV): $NPV = 155,253$ тис. грн.

Індекс прибутковості (PI): $PI = 155,253 / 6,200 = 25,04$

Дисконтований термін окупності (DPP): $DPP = 1 + (6,200 - 43,753) / 37,079 = 1 + (-37,553) / 37,079 = 1 - 1,01 = -0,01$ року $\approx$ менше місяця

На основі проведеного порівняльного аналізу можна зробити наступні

ВИСНОВКИ:

Таблиця 2.19 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи управління складом, тис. грн.

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції	-6,200	-	-	-	-	-
Економія витрат на паливо (12% від 35% операційних витрат)	-	9,535	9,535	9,535	9,535	9,535
Економія витрат на експлуатацію автопарку (8% від 25% операційних витрат)	-	4,541	4,541	4,541	4,541	4,541
Приріст доходу від збільшення обсягу перевезень (15%)	-	38,652	38,652	38,652	38,652	38,652
Операційні витрати на підтримку системи	-	-1,100	-1,100	-1,100	-1,100	-1,100
Грошовий потік	-6,200	51,628	51,628	51,628	51,628	51,628
Дисконтований грошовий потік	-6,200	43,753	37,079	31,423	26,630	22,568
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-6,200	37,553	74,632	106,055	132,685	155,253

Джерело: розраховано автором самостійно

Всі три запропоновані напрями демонструють високу економічну ефективність з позитивними значеннями NPV та індексу прибутковості значно вище 1, що підтверджує доцільність їх реалізації.

Таблиця 2.20 - Порівняльний аналіз запропонованих проєктів вдосконалення управління операційною діяльністю

Параметр	Блокчейн-система	WMS та IoT	Система динамічної маршрутизації
Обсяг інвестицій, тис. грн.	4,800	8,500	6,200
NPV, тис. грн.	110,762	58,274	155,253
Індекс прибутковості (PI)	23,08	6,86	25,04
Дисконтований термін окупності	1 місяць	6 місяців	менше 1 місяця
Технологічна складність впровадження	Висока	Середня	Висока
Вплив на рентабельність операційної діяльності	Значний	Помірний	Значний

Вплив на якість обслуговування клієнтів	Високий	Високий	Середній
Ризики впровадження	Високі	Середні	Високі

Джерело: розраховано автором самостійно

1. Система динамічної маршрутизації з використанням алгоритмів машинного навчання демонструє найвищі показники економічної ефективності ($NPV = 155,253$ тис. грн., $PI = 25,04$), що зумовлено її прямим впливом на найбільший сегмент діяльності компанії – автомобільні перевезення.

2. Блокчейн-система для управління ланцюгами постачання має дещо нижчий NPV ($110,762$ тис. грн.), але також характеризується високою ефективністю ($PI = 23,08$) та швидкою окупністю (1 місяць). Крім того, ця система має найбільший потенціал щодо підвищення прозорості та надійності логістичних процесів, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

3. Система управління складом з IoT-компонентами, хоча і має нижчі показники економічної ефективності порівняно з іншими проектами ($NPV = 58,274$ тис. грн., $PI = 6,86$), проте характеризується середнім рівнем ризиків та технологічної складності впровадження. Крім того, цей напрям дозволяє компанії розширити свою присутність у сегменті складської логістики, частка якого на ринку логістичних послуг України зростає.

Враховуючи отримані результати та стратегічні пріоритети компанії, рекомендується наступна послідовність впровадження запропонованих напрямів вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»:

1. В першу чергу – впровадження системи динамічної маршрутизації з використанням алгоритмів машинного навчання, оскільки цей проєкт забезпечує найвищу економічну ефективність та спрямований на оптимізацію основного напрямку діяльності компанії.

2. В другу чергу – впровадження блокчейн-системи для управління ланцюгами постачання, що дозволить підвищити прозорість та надійність

логістичних процесів в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

3. В третю чергу – впровадження системи управління складом з IoT-компонентами, що забезпечить розширення присутності компанії в зростаючому сегменті складської логістики.

Для мінімізації ризиків та забезпечення синергетичного ефекту рекомендується поетапне впровадження запропонованих систем з відповідною інтеграцією між ними.

2.3 Організаційно-управлінське забезпечення реалізації пропозицій щодо способів удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Для успішної імплементації запропонованих заходів з вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» необхідно розробити детальний план, який враховуватиме послідовність впровадження, розподіл ресурсів та відповідальності, а також механізми контролю виконання (Додаток В).

Загальний бюджет на реалізацію всіх запропонованих заходів складає 21,000 тис. грн., з урахуванням додаткових витрат на інтеграцію систем (1,500 тис. грн.). Термін реалізації всього комплексу заходів – 23 місяці (з червня 2025 по травень 2027 року).

Для забезпечення ефективної імплементації запропонованих заходів рекомендується створити спеціальну проєктну команду під керівництвом IT-директора компанії з включенням до її складу представників усіх зацікавлених підрозділів. Крім того, доцільно залучити зовнішніх консультантів з досвідом впровадження аналогічних проєктів у логістичній галузі.

На основі проведених розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів можна спрогнозувати їх вплив на ключові показники операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 - Прогноз динаміки ключових показників операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» внаслідок імплементації запропонованих заходів

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Зміна 2027/2024, %
Доходи, млн грн.	489,86	550,34	621,39	702,17	+43,3
Операційні витрати, млн грн.	401,53	422,84	445,10	466,90	+16,3
Рентабельність операційних витрат, %	113,5	130,2	139,6	150,4	+36,9
Рентабельність активів (ROA), %	1,9	5,7	10,2	15,8	+731,6
Оборотність робочого капіталу	-23,8	-15,4	-8,2	4,6	-
Коефіцієнт оборотності активів	1,1	1,2	1,3	1,5	+36,4
Частка власного капіталу, %	15,2	18,7	22,5	28,3	+86,2

Джерело: розраховано автором самостійно

Прогнозні розрахунки базуються на наступних припущеннях:

1. Впровадження системи динамічної маршрутизації забезпечить щорічне скорочення витрат на паливо на 12% та витрат на експлуатацію автопарку на 8%, а також збільшення кількості перевезень на 15%.

2. Впровадження блокчейн-системи призведе до щорічного зростання доходу на 3,8% та скорочення операційних витрат на 4,2%.

3. Впровадження системи управління складом з IoT-компонентами забезпечить зростання доходу від складських послуг на 18% щорічно та скорочення операційних витрат на складську логістику на 25%.

4. Синергетичний ефект від інтеграції всіх трьох систем складе додаткове збільшення доходів на 2,5% та скорочення операційних витрат на 1,8%.

Ці припущення базуються на галузевих дослідженнях, аналізі досвіду

компаній, які вже впровадили подібні технології, та оцінці специфіки діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА». Також враховано поступовість впровадження змін та час, необхідний для адаптації персоналу до роботи з новими системами, що відображено в консервативному прогнозі зростання показників у перші роки після впровадження [66; 67; 68].

Як видно з таблиці 2.21, імплементація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» суттєво покращити всі ключові показники операційної діяльності. Зокрема, прогнозується зростання доходів у 2027 році порівняно з 2024 роком на 43,3%, при збільшенні операційних витрат лише на 16,3%, що забезпечить підвищення рентабельності операційних витрат з 113,5% до 150,4%.

Особливо вражаючим є прогнозоване зростання рентабельності активів (ROA) з 1,9% у 2024 році до 15,8% у 2027 році, що перевищує навіть докризовий рівень (13,9% у 2020 році). Це свідчить про значне підвищення ефективності використання активів компанії внаслідок впровадження сучасних технологій управління операційною діяльністю.

Також варто відзначити прогнозовану трансформацію оборотності робочого капіталу з від'ємного значення (-23,8) у 2024 році до позитивного (4,6) у 2027 році, що вказує на суттєве покращення фінансової стійкості компанії. Крім того, прогнозується збільшення частки власного капіталу в структурі пасивів з 15,2% до 28,3%, що знижує залежність компанії від позикових коштів та зменшує фінансові ризики.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів з вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на основі сучасних підходів та технологій дозволить компанії не лише подолати поточні проблеми, але й забезпечити стійке зростання та підвищення ефективності в середньостроковій перспективі.

Для успішної імплементації запропонованих заходів з вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» необхідно

розробити детальний план, який враховуватиме послідовність впровадження, розподіл ресурсів та відповідальності, а також механізми контролю виконання (табл.2.22).

Таблиця 2.22 - Загальний план впровадження заходів з удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Етап	Завдання	Терміни	Відповідальні	Необхідні ресурси
1. Підготовчий	Формування проєктних команд, Визначення детальних вимог до систем, Розробка технічних завдань	1-2 місяці	Директор з операційної діяльності, ІТ-директор	Адміністративні ресурси, Консультації зовнішніх експертів
2. Розробка та впровадження системи динамічної маршрутизації	Закупівля необхідного обладнання, Розробка та навчання алгоритмів, Створення програмної платформи, Інтеграція з існуючими системами, Пілотне тестування та масштабування	3-9 місяців	ІТ-директор, Керівник відділу автомобільних перевезень	6,200 тис. грн. на розробку та впровадження, Залучення зовнішніх розробників, Навчання персоналу
3. Розробка та впровадження блокчейн-системи	Аудит бізнес-процесів, Розробка прототипу, Повномасштабне розгортання, Інтеграція з існуючими системами, Підключення ключових партнерів	6-14 місяців	ІТ-директор, Керівник відділу логістики	4,800 тис. грн. на розробку та впровадження, Залучення зовнішніх консультантів, Навчання персоналу
4. Розробка та впровадження системи управління складом	Закупівля обладнання та ПЗ, Технічне оснащення складів, Впровадження WMS, Інтеграція IoT-компонентів, Навчання персоналу	10-24 місяці	ІТ-директор, Керівник складського господарства	8,500 тис. грн. на розробку та впровадження, Залучення зовнішніх консультантів, Навчання персоналу
5. Контроль та оптимізація	Моніторинг ефективності впроваджених систем, Аналіз відхилень від запланованих показників, Внесення коректив	Постійно (починаючи з 6-го місяця від старту проєкту)	Директор з операційної діяльності, Фінансовий директор	Внутрішні аналітичні ресурси

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Як видно з таблиці 2.22, загальний термін впровадження всіх запропонованих заходів становить близько 24 місяців. При цьому важливо забезпечити послідовну та взаємопов'язану реалізацію проєктів з урахуванням їх пріоритетності та потенційного синергетичного ефекту.

Для ефективної організації процесу впровадження запропонованих заходів доцільно створити спеціальну проєктну структуру, яка забезпечить координацію дій всіх підрозділів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» та зовнішніх партнерів. Організаційна структура управління проєктами представлена у додатку Г.

Координаційний комітет, який очолює генеральний директор ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», здійснює стратегічне керівництво проєктами, приймає ключові рішення щодо їх реалізації та забезпечує необхідні ресурси. До складу комітету входять також директор з операційної діяльності, фінансовий директор та ІТ-директор.

Керівник проєкту відповідає за оперативне управління всіма проєктними командами, координацію їх взаємодії, контроль за дотриманням термінів та бюджету, а також регулярне звітування перед координаційним комітетом.

Кожна проєктна команда формується з фахівців відповідних підрозділів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» та зовнішніх консультантів за необхідності. Команди очолюють керівники проєктів, які підпорядковуються безпосередньо керівнику проєкту.

Для забезпечення ефективного управління впровадженням запропонованих заходів необхідно розробити систему ключових показників ефективності (КРІ), які дозволять оцінювати прогрес та результативність кожного проєкту (табл. 2.23).

Наведена система КРІ дозволить здійснювати оперативний моніторинг ефективності впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» та своєчасно вносити необхідні корективи у

процес реалізації проєктів.

Таблиця 2.23 - Система КРІ для моніторингу ефективності впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності

Система динамічної маршрутизації	Скорочення витрат на паливо, %	12%	Порівняння витрат до та після впровадження	Щомісячно
	Зменшення часу доставки, %	15%	Аналіз середнього часу доставки	Щотижнево
Блокчейн-система	Скорочення часу на оформлення документів, %	40%	Хронометраж процесів	Щомісячно
	Зменшення кількості помилок у документах, %	80%	Аналіз помилок у документообігу	Щомісячно
	Підвищення прозорості ланцюгів постачання (за опитуванням клієнтів), бали	$\geq 4,5$ з 5	Опитування клієнтів	Щоквартально
	Зростання доходу, %	3,8%	Аналіз фінансових показників	Щоквартально
Система управління складом (WMS) з IoT	Підвищення точності обліку товарів, %	99,9%	Інвентаризація	Щомісячно
	Скорочення часу комплектації замовлень, %	40%	Хронометраж процесів	Щотижнево
	Оптимізація використання складського простору, %	20%	Аналіз використання складських площ	Щоквартально
	Зростання доходу від складських послуг, %	18%	Аналіз фінансових показників	Щоквартально

Джерело: розроблено автором

Для успішної реалізації запропонованих заходів необхідно також розробити систему управління ризиками, яка дозволить ідентифікувати потенційні загрози та розробити плани щодо їх мінімізації (табл. 2.24).

Для кожного ідентифікованого ризику розроблені заходи з його мінімізації, які дозволять зменшити негативний вплив на процес впровадження запропонованих проєктів. Особливу увагу слід приділити

ризикам, пов'язаним з безпековою ситуацією в Україні внаслідок воєнних дій, оскільки вони можуть суттєво вплинути на реалізацію всіх запланованих заходів.

Таблиця 2.24 - Матриця ризиків впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Ризик	Вірогідність (1-5)	Вплив (1-5)	Заходи з мінімізації
Технологічні ризики			
Складність інтеграції нових систем з існуючою IT-інфраструктурою	4	5	Детальний технічний аудит перед початком проєктів, Залучення досвідчених інтеграторів, Поетапне впровадження з постійним тестуванням
Технічні збої нових систем	3	5	Створення резервних систем, Розробка планів аварійного відновлення, Регулярне тестування
Швидке моральне старіння технологій	3	3	Вибір гнучких, масштабованих рішень, Планування регулярних оновлень
Організаційні ризики			
Опір персоналу впровадженню нових технологій	4	4	Роз'яснювальна робота з персоналом, Програми навчання та мотивації, Залучення співробітників до розробки вимог
Недостатня компетенція персоналу	3	4	Комплексні програми навчання, Залучення зовнішніх експертів, Поступове нарощування компетенцій
Порушення термінів впровадження	4	3	Детальне планування з резервуванням часу, Регулярний моніторинг виконання, Гнучке управління ресурсами
Фінансові ризики			
Перевищення бюджету проєктів	4	4	Детальне бюджетування з урахуванням резервів, Контроль витрат, Поетапне фінансування
Недостатня економічна ефективність впровадження	2	5	Регулярний моніторинг показників ефективності, Аналіз відхилень від запланованих результатів, Своєчасне внесення коректив
Валютні ризики при закупівлі імпортного обладнання та ПЗ	3	3	Хеджування валютних ризиків, Закупівля обладнання та ПЗ поетапно
Зовнішні ризики			
Погіршення безпекової ситуації внаслідок воєнних дій	3	5	Розробка планів безперервності бізнесу, Резервне копіювання даних, Географічна диверсифікація

			ІТ-інфраструктури
Зміни в законодавстві щодо використання технологій (особливо блокчейн)	2	3	Моніторинг законодавчих ініціатив, Консультації з юристами, Розробка альтернативних рішень

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом організаційно-управлінського забезпечення реалізації запропонованих заходів є також розробка програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА». Впровадження сучасних технологічних рішень потребує відповідних компетенцій працівників на всіх рівнях організаційної структури (табл. 2.25).

Запропонована програма навчання охоплює всі категорії персоналу та забезпечує формування необхідних компетенцій для ефективної роботи з новими технологічними рішеннями. Навчання доцільно проводити як з залученням зовнішніх експертів, так і через внутрішні програми розвитку персоналу.

Для забезпечення фінансування запропонованих проєктів рекомендується використовувати комбінацію власних та залучених коштів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».

Таблиця 2.25 - Програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Категорія персоналу	Тематика навчання	Форма проведення	Категорія персоналу
Топ-менеджмент	Стратегічне управління цифровою трансформацією, Інноваційні бізнес-моделі в логістиці, Управління змінами	Семінари, Тренінги, Конференції	Топ-менеджмент
ІТ-персонал	Блокчейн-технології, Машинне навчання та аналіз даних, IoT в логістиці, Кібербезпека	Технічні курси, Воркшопи, Сертифікаційні програми	ІТ-персонал
Операційні менеджери	Управління проєктами цифрової трансформації, Оптимізація бізнес-процесів,	Тренінги, Практичні семінари	Операційні менеджери

	Аналіз даних для прийняття рішень		
Лінійний персонал (логісти, складські працівники, водії)	Робота з новими ІТ-системами, Основи цифрової логістики, Безпека даних	Практичні тренінги на робочих місцях, Інструктажі	Лінійний персонал (логісти, складські працівники, водії)

Джерело: розроблено автором

З урахуванням загальної вартості всіх проєктів (19,5 млн грн) та їх поетапного впровадження протягом 24 місяців можна запропонувати наступну структуру фінансування (табл. 2.26).

Запропонована структура фінансування дозволяє розподілити фінансове навантаження на ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» та мінімізувати ризики, пов'язані з одномоментним вилученням значних коштів з обігу підприємства. При цьому залучення грантових коштів для фінансування інноваційних технологічних компонентів є реалістичним сценарієм, оскільки багато міжнародних організацій підтримують проєкти цифрової трансформації українських підприємств, особливо в умовах воєнного стану.

Завершальним етапом організаційно-управлінського забезпечення реалізації запропонованих заходів є розробка системи моніторингу та оцінки результатів їх впровадження.

Таблиця 2.26 - Структура фінансування проєктів з удосконалення операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Джерело фінансування	Сума, тис. грн	Частка, %	Цільове призначення
Власні кошти підприємства	9,750	50%	Фінансування всіх проєктів, насамперед придбання обладнання та ПЗ
Кредитні кошти (термін - 3 роки, ставка - 15% річних)	5,850	30%	Фінансування системи управління складом з IoT-компонентами
Грантові програми міжнародних організацій	3,900	20%	Фінансування інноваційних компонентів (блокчейн, машинне навчання)

Джерело: розроблено автором

Ця система повинна забезпечувати регулярний збір та аналіз інформації про прогрес у реалізації проєктів та досягнення запланованих

результатів (табл. 2.27).

Запропонована система моніторингу та оцінки результатів дозволяє забезпечити контроль за реалізацією проєктів на всіх рівнях управління та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо коригування процесу впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» дозволить підприємству досягти значного покращення фінансових та операційних показників діяльності.

Таблиця 2.27 - Система моніторингу та оцінки результатів впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Рівень моніторингу	Об'єкти моніторингу	Методи збору інформації	Періодичність	Відповідальні
Оперативний	Дотримання графіків реалізації проєктів, Використання ресурсів, Виникнення проблем та ризиків	Щоденні звіти проєктних команд, Аналіз виконання завдань в системі управління проєктами	Щоденно/ Щотижнево	Керівники проєктних команд
Тактичний	Досягнення запланованих проміжних результатів, Ефективність використання ресурсів, Відхилення від планових показників	Аналіз КРІ, Проведення проміжних випробувань систем, Звіти про виконання етапів проєктів	Щомісячно	Керівник проєкту
Стратегічний	Вплив впроваджених заходів на загальні показники діяльності підприємства,	Аналіз фінансових та операційних показників, Оцінка задоволеності клієнтів, Порівняльний аналіз з конкурентами	Щоквартальн о	Координаційн ий комітет

	Досягнення стратегічних цілей			
--	-------------------------------	--	--	--

Джерело: розроблено автором

Прогнозований вплив заходів на ключові показники діяльності підприємства представлено в таблиці 2.28.

Як видно з таблиці 2.28, впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» суттєво покращити свої фінансові та операційні показники. Особливо значним є прогнозоване зростання чистого прибутку (на 162,7%) та рентабельності операційної діяльності (на 8,9 %), що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих проєктів.

Таким чином, розроблене організаційно-управлінське забезпечення реалізації пропозицій щодо удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» створює необхідні умови для успішного впровадження інноваційних технологічних рішень та досягнення запланованих результатів. Комплексний підхід до планування, організації, мотивації та контролю процесу впровадження дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити синергетичний ефект від реалізації всіх запропонованих заходів.

Таблиця 2.28 - Прогнозований вплив заходів з удосконалення управління операційною діяльністю на ключові показники діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Показник	2024 рік (фактичний)	2026 рік (прогноз)	Зміна, %
Загальні доходи, млн грн	489,861	618,122	+26,2
Чистий прибуток, млн грн	11,765	30,906	+162,7
Рентабельність операційної діяльності, %	13,5%	22,4%	+8,9%
Оборотність загальних активів	1,9	2,6	+36,8
Абсолютна ліквідність, %	34,8%	45,2%	+10,4
Частка ринку, %	2,3%	3,5%	+1,2

Джерело: розраховано автором

Водночас, було виявлено низку проблем, зокрема: дефіцит робочого капіталу, високу залежність від позикових коштів, недостатній рівень рентабельності, нестабільність логістичних ланцюгів постачання внаслідок військового стану та обмежену цифровізацію операційних процесів. Запропоноване організаційно-управлінське забезпечення створює необхідні умови для успішної цифрової трансформації операційної діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», що дозволить компанії не лише подолати поточні проблеми, пов'язані з нестабільністю логістичних ланцюгів внаслідок воєнного стану, але й забезпечити стійке зростання та зміцнення ринкових позицій у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління операційною діяльністю ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" можна зробити наступні висновки:

Теоретичне дослідження сутності операційної діяльності демонструє наявність декількох фундаментальних підходів до її розуміння, серед яких: процесний, системний, ресурсний, сервісно-орієнтований та процесно-результативний. Інтеграція цих підходів дозволяє сформуванню комплексного визначення операційної діяльності як інтегрованої системи взаємопов'язаних процесів створення цінності, що базується на ефективному використанні ресурсного потенціалу, впровадженні інноваційних технологій та забезпеченні сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналіз теоретико-методичних основ управління операційною діяльністю дозволив систематизувати ключові інструменти сучасного операційного менеджменту, серед яких: інструменти стратегічного планування, операційного планування та контролю, управління якістю та процесами, цифрові інструменти автоматизації, аналітичні інструменти, інструменти управління ризиками, управління ланцюгами поставок та управління знаннями. Максимальний ефект від впровадження цих інструментів досягається при їх комплексному використанні та інтеграції в єдину систему операційного менеджменту.

Дослідження ринку логістичних послуг України показало, що в умовах військового стану галузь зазнала фундаментальних структурних змін. Загальний обсяг ринку до кінця 2025 року прогнозується на рівні 118,7 млрд грн, з темпом зростання 5,7% порівняно з 2024 роком. Суттєві зміни відбулися у структурі ринку: через блокування більшості морських портів та

повітряного простору логістичні потоки перемістилися на західний кордон України. При цьому частка автомобільних перевезень у загальній структурі поступово зменшується на користь залізничних перевезень та складської логістики.

Комплексний аналіз операційної діяльності ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" виявив, що компанія демонструє потужну здатність до адаптації в складних умовах. За період 2021-2023 років ринкова частка підприємства зросла з 2% до 6%, суттєво покращилася його позиція в рейтингу логістичних компаній (з 470-го до 180-го місця), а загальні доходи зросли на 42% порівняно з довоєнним періодом. Водночас було виявлено ряд проблем, зокрема: дефіцит робочого капіталу (показник оборотності становить -23,8), висока залежність від позикових коштів (власний капітал складає лише 15-25%), недостатній рівень рентабельності активів (1,9% у 2023 році) та обмежена цифровізація операційних процесів.

На основі проведеного аналізу було запропоновано три ключові напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА": впровадження системи динамічної маршрутизації перевезень з використанням алгоритмів машинного навчання; впровадження блокчейн-системи для управління ланцюгами постачання; впровадження системи управління складом (WMS) з IoT-компонентами. Розрахунки економічної ефективності показали високу доцільність реалізації всіх трьох проєктів: NPV системи динамічної маршрутизації становить 155,253 тис. грн, блокчейн-системи - 110,762 тис. грн, WMS з IoT-компонентами - 58,274 тис. грн.

Для забезпечення успішної реалізації запропонованих заходів розроблено детальний план їх впровадження, що включає визначення послідовності етапів, розподіл ресурсів та відповідальності, а також механізми контролю виконання. Загальний бюджет на реалізацію всіх проєктів складає 21,000 тис. грн, а термін реалізації - 23 місяці (з червня 2025 по травень 2027 року). Запропоновано створення спеціальної проєктної

структури, розроблено систему KPI для моніторингу ефективності впровадження, проведено аналіз ризиків та запропоновано заходи з їх мінімізації.

Прогнозні розрахунки показали, що впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" суттєво покращити ключові показники діяльності. Зокрема, до 2027 року очікується зростання доходів на 43,3% при збільшенні операційних витрат лише на 16,3%, що забезпечить підвищення рентабельності операційних витрат з 113,5% до 150,4%. Особливо вражаючим є прогнозоване зростання рентабельності активів з 1,9% до 15,8%, що перевищує навіть докризовий рівень 2020 року.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" на основі сучасних підходів та технологій дозволять не лише подолати поточні проблеми підприємства, але й забезпечити його стійке зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг України в умовах цифрової трансформації економіки та викликів військового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [World Bank. World Development Report 2023: Digital Technology and Development. Washington, DC: World Bank, 2023. Digital Progress and Trends Report 2023](#)
2. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. (Reprint: Martino Fine Books, 2014). 89 p.
3. Ford H., Crowther S. My Life and Work. Garden City, NY: Garden City Publishing Company, 1922. (Reprint: Stellar Editions, 2006). 300 p.
4. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland: Productivity Press, 1988. 176 p.
5. [Shingo S. A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint. Portland: Productivity Press, 1989. 257 p.](#)
6. Porter, M. E. [The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance](#). NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998)
7. Davenport, T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business Review Press, 1992. 352 p.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 532 с.
9. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Crown Business, 2006. 445 p.
10. Ackoff R.L. Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For. Wiley, 1981. 297 p.
11. Forrester J.W. Industrial Dynamics. Martino Fine Books, 2013. 464 p.
12. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991. Vol. 17, No. 1. pp. 99-120.

13. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990. Vol. 68, No. 3. pp. 79-91
14. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press, 2009. 286 p.
15. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. Wiley, 2007. 522 p.
16. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge University Press, 2014. 248 p.
17. Normann R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Wiley, 2002. 256 p.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
19. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business, 1993. 864 p.
20. Crosby P.B. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill, 1979. 270 p.
21. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.
22. Геєць В. М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). Економіка України. 2023. № 9 (742). с. 3–29.
23. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика: монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 429 с.
24. Ястремська О. М., П. О. Доуртмес Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. Бізнес Інформ, 2016. – № 4. – С. 161–168.
25. Adner, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. Journal of Management. 2017. Vol. 43 No. 1. P. 39-58.

26. Благодир, Л. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. (46).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>

27. Дубницький, В. І., Мішустіна, Т. С., Овчаренко О. В. Особливості розвитку бізнес-екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки *Економічний вісник Донбасу: наук. журн.* - 2023. – №3 (73). – С. 61-70.

28. Кошій, О.В. Василик, Н.М. Цифрова трансформація діяльності вітчизняних підприємств. *Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”*. Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. С.292-297.

29. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company, 2014. 306 p.

30. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, 1997. 402 p.

31. Поясник, Г. (2023). Роль екологічного підприємництва в умовах післявоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-11>

32. Горбаньова, В. (2023). Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74>

33. Кривещенко, В., Хмурковський, Г., & Ляденко, Т. (2024). Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>

34. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Сотула, В. (2023). Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка*

та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>

35. Архіпов Н.М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі. *Бізнес інформ*. 2019. Вип. №5. С. 215-223.

36. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132—135.

37. Балдинюк, В. (2023). Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>

38. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В.. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1-2. С. 106-116. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-12>.

39. Білик Р.С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 17—24.

40. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325–331.

41. Вакшинська Н. Ю., Шандрівська О. Є. Специфіка розвитку ринку BigData для потреб відновлення економіки України в поствоєнний період. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. No 2(9). С. 244-256. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.244>

42. Волкова М. В. Сучасні технології системи управління операційною діяльністю промислового підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 25–29.

43. Digital change capabilities can make or break a digital transformation. 13 Feb 2024. [Digital change capabilities can make or break a digital transformation](#)

44. Гончар М.В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства. Науковий вісник Полісся. 2016. № 2 (6). С. 108–113.
45. Грідін О.В. Сучасні інструменти управління операційною системою: особливості та переваги їх застосування. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 30-31 березня 2023 року): тези доповіді. Полтава: ПДАУ. Ч. 2. С. 322–324.
46. Грідін, О., Заїка, С., & Сагачко, Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека* 2024. 4 (13), 3-10. <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>
47. Дегтяр А., Бублій М. Система управління знаннями як фактор підвищення конкурентоспроможності організації: [https:// nbuv.gov.ua/j-pdf/VNUCZUDU_2016_2_27.pdf](https://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNUCZUDU_2016_2_27.pdf) С. 177-183.
48. Дорошенко Н. ., & Літвінова А. Екологічний менеджмент: погляд крізь призму сьогодення. *Innovation and Sustainability*. 2022. (3), 50–58. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.50.58>
49. Євдокимова Н. М., Котенок Д. М. Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Стратегія підприємства: підприємницький контекст : монографія / заг. ред.: Л. П. Батенко, Т. І. Решетняк. Київ : КНЕУ, 2019. 424 с.
50. Коваленко Н. В., Ходаківська О. В., Зось–Кіор М. В., Клименчукова Н. С. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 164-170.
51. You Control. Інформація Про ТОВ «ЗАММЛЕР

УКРАЇНА»ЗАММЛЕР УКРАЇНА — Код ЄДРПОУ 35007717

52. Стан ринку та логістичних компаній в Україні в 2023 році Найкращі логістичні компанії України | Рейтинг WareTeKa 2023 (дата звернення 06.05.2025).

53. The World Bank. Logistics Performance Index (LPI), 2023. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата звернення 06.05.2025).

54. Аналіз ринку логістики в Україні у 2025 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci/> (дата звернення 08.05.2025).

55. Centre for Economic Strategy. Ukraine War Economy Tracker [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення 08.05.2025).

56. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення 08.05.2025).

57. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki> (дата звернення 09.05.2025).

58. Pro-Consulting. Основні виклики логістичного ринку України 2023-2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku>. (дата звернення 08.05.2025).

59. Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_z_mina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya (дата звернення 08.05.2025).

60. Офіційний рейтинг WareTeka логістичних компаній України: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/> (дата звернення 07.05.2025).

61. Аналітичний звіт Impulse Consulting щодо ринку логістики в Україні: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci/> (дата звернення 08.05.2025).

62. Дослідження галузі від Асоціації ритейлерів України, включно зі статтею про логістичні центри Zammler: <https://rau.ua/novyni/logistiki-ta-e-commerce-9-22/> (дата звернення 08.05.2025).

63. Офіційний сайт ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» [Логістична компанія Zammler | Міжнародні перевезення](#) (дата звернення 28.01.2025)

64. You Control. Фінансовий скорінг ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» [ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" - YouControl](#) (дата звернення 15.04.2025)

65. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні : монографія / [Є. М. Білоусов, Р. П. Бойчук, І. В. Борисов та ін.] ; за ред. С. В. Глібка. – Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. – 200 с.

66. Кошій О.В. Управління операційною діяльністю організації для забезпечення її конкурентоспроможності. Економічні науки збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 19 (75). Ред. кол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІПЛНТУ, 2022. С.127-132

