



Економіка

УДК 658.7:005.51:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20611368>

Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифровізації

Ковальчук Світлана Володимирівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2924-9857>

Корюгін Андрій Валерійович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

Прийнято: 19.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі логістики в забезпеченні ефективного функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки, високої динамічності ринкового середовища, посилення конкуренції та трансформації ланцюгів постачання. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін, що супроводжуються необхідністю оперативного реагування на ринкові виклики, оптимізації витрат, удосконалення управлінських процесів та впровадження цифрових*



технологій у логістичну діяльність. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах воєнних ризиків, порушення транспортно-логістичних маршрутів та нестабільності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність підвищення адаптивності та ефективності систем управління логістичними підприємствами. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління логістичною діяльністю підприємства та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах цифровізації. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу і синтезу, узагальнення, системного підходу, порівняльного аналізу, економічного аналізу, графічного представлення результатів. У статті узагальнено сучасні наукові підходи до визначення сутності логістичного управління та досліджено особливості функціонування логістичних підприємств у сучасних умовах господарювання. Проведено аналіз логістичної діяльності підприємства та здійснено оцінювання системи управління логістичними операціями. Встановлено, що ефективність логістичного управління значною мірою залежить від рівня координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, використання сучасних цифрових інструментів та інтеграції логістичних процесів. За результатами дослідження визначено основні проблеми управління логістичною діяльністю підприємства та обґрунтовано напрями їх вирішення. Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління логістичною діяльністю, оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та посилення цифровізації управлінських процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.



Ключові слова: логістика, логістичне управління, цифровізація, логістичні процеси, управління підприємством, ланцюги постачання, цифрові технології, логістичний менеджмент

Improving the Management of Enterprise Logistics Activities under Digitalization Conditions

Svitlana Kovalchuk

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-2924-9857>

Andrii Koriuhin

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

Abstract: *The relevance of the research is determined by the growing role of logistics in ensuring the effective functioning of enterprises under conditions of economic digitalization, high market dynamism, intensified competition, and transformation of supply chains. Modern enterprises operate in conditions of constant change accompanied by the necessity for rapid response to market challenges, cost optimization, improvement of management processes, and implementation of digital technologies in logistics activities. These issues become*



*especially relevant under conditions of military risks, disruption of transport and logistics routes, and instability of the external environment, which determines the need to increase the adaptability and efficiency of logistics management systems. **The purpose of the article is** to study the theoretical and practical aspects of enterprise logistics management and to substantiate directions for its improvement under digitalization conditions. In the course of the research, general scientific and special **methods** were used, including methods of analysis and synthesis, generalization, system approach, comparative analysis, economic analysis, and graphical presentation of results. The article summarizes modern scientific approaches to defining the essence of logistics management and investigates the peculiarities of logistics enterprises functioning under modern economic conditions. The analysis of the enterprise's logistics activities was carried out and the logistics operations management system was evaluated. It was established that the effectiveness of logistics management largely depends on the level of coordination of material, informational, and financial flows, the use of modern digital instruments, and the integration of logistics processes. Based on **the research results**, the main problems of enterprise logistics management were identified and directions for their solution were substantiated. Measures aimed at improving the logistics management system, optimizing logistics processes, increasing the efficiency of enterprise resource utilization, and strengthening the digitalization of management processes were proposed. The implementation of the proposed measures will contribute to increasing the efficiency of enterprise activities, strengthening competitive positions, and ensuring sustainable development under conditions of the modern market environment.*

Keywords: *logistics, logistics management, digitalization, logistics processes, enterprise management, supply chains, digital technologies, logistics management.*



Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, трансформацією систем управління підприємствами, зростанням ролі інформаційних технологій та посиленням конкуренції на ринку. В умовах глобалізації, нестабільності зовнішнього середовища та трансформації ланцюгів постачання логістика стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку [1; 5]. Особливого значення набувають питання оптимізації логістичних процесів, цифровізації управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також інтеграції сучасних digital-рішень у систему логістичного менеджменту підприємства.

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої динамічності ринкового середовища, що супроводжується необхідністю оперативного реагування на зміни попиту, порушення логістичних маршрутів, зростанням транспортних витрат та необхідністю забезпечення безперервності постачання. У таких умовах ефективно управління логістичною діяльністю підприємства є важливою передумовою підвищення результативності управлінських процесів, оптимізації витрат та формування конкурентних переваг [7; 9].

Водночас традиційні підходи до управління логістичними процесами поступово втрачають ефективність, що обумовлює необхідність використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління, CRM- та ERP-рішень, цифрових платформ і аналітичних інструментів у логістичній діяльності підприємств [4; 10]. Цифровізація логістики дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, покращити координацію між учасниками логістичних процесів, забезпечити прозорість управління та підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища [8; 11].



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах цифровізації економіки, розвитку електронної комерції та трансформації бізнес-процесів логістичне управління набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності діяльності підприємств. Питання цифровізації логістичних процесів, інтеграції маркетингу і логістики, автоматизації управління та підвищення адаптивності підприємств активно досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

У праці Б. Андрушківа та О. Кузьміна досліджено особливості організації управлінської праці в умовах цифрової трансформації економіки. Автори підкреслюють, що цифровізація суттєво змінює підходи до управління підприємствами, сприяє автоматизації управлінських процесів та підвищенню ефективності прийняття рішень [1]. Омніканальність як сучасна концепція ведення бізнесу розглядається у праці [2], де автор акцентує увагу на необхідності інтеграції різних каналів комунікації і взаємодії зі споживачами, що є важливим для підприємств логістичної сфери. У дослідженні [3] обґрунтовано значення HR-менеджменту для забезпечення ефективності управління підприємством, що має важливе значення для логістичних компаній, діяльність яких значною мірою залежить від професійності персоналу та координації бізнес-процесів.

Питання digital-маркетингу та цифровізації економіки досліджуються у роботах С. Обіход та Г. Тарасюк, які підкреслюють роль цифрових комунікацій, аналітики даних і персоналізованої взаємодії зі споживачами у формуванні конкурентних переваг підприємств [4]. Ю. Олифіренко, С. Повна та О. Біланенко розглядають взаємозв'язок цифрового маркетингу та логістики в адаптивному управлінні підприємством і доводять, що інтеграція маркетингових та логістичних інструментів забезпечує підвищення гнучкості управління та ефективності бізнес-процесів [5]. І. П'ятничук, А. Томашевська, Н. Горогоцька та Ю. Паска акцентують увагу на сучасних викликах розвитку



digital-marketing та необхідності активного впровадження цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств [6].

Окрему групу становлять дослідження, присвячені цифровізації логістичних процесів. О. Птащенко розглядає цифровізацію логістичних процесів в умовах глобалізаційних змін та підкреслює значення автоматизації, цифрових платформ, аналітики даних і сучасних інформаційних технологій для розвитку логістичного менеджменту [7]. Г. Сакун досліджує використання цифрових маркетингових екосистем у транспортно-логістичних компаніях та визначає, що цифрові комунікації й інтегровані digital-рішення сприяють підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та формуванню конкурентних переваг [8]. Н. Татарин аналізує маркетинг і логістичний менеджмент у системі управління підприємством, наголошуючи на необхідності комплексного поєднання маркетингових і логістичних підходів для підвищення ефективності діяльності підприємств [9].

М. Чупріна, Н. Ситник та С. Пермінова досліджують вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджменту. Автори доводять, що сучасні інформаційні системи забезпечують автоматизацію логістичних процесів, підвищення прозорості операцій та ефективності управлінських рішень [10]. S. Glushchenko аналізує трансформацію логістики під впливом цифровізації в умовах глобалізації та підкреслює, що цифрові технології стають основою формування сучасної моделі логістичного управління [11].

Теоретичну основу дослідження також формують праці Р. Kotler та К. Keller, у яких маркетинг розглядається як система створення та підтримки споживчої цінності [12], а також D. Ryan, який досліджує особливості цифрового маркетингу та сучасних digital-стратегій взаємодії зі споживачами [13].



Зарубіжні дослідження підтверджують актуальність цифровізації логістики. Т. V. Le та R. Fan аналізують використання цифрових двійників у логістичних і supply chain-системах та підкреслюють їх потенціал для моделювання й оптимізації логістичних процесів [14]. М. Kraus, S. Feuerriegel та А. Oztekin досліджують можливості використання deep learning у бізнес-аналітиці та операційному менеджменті, що створює передумови для впровадження інтелектуальних рішень у логістичне управління [15].

Отже, результати сучасних досліджень свідчать про зростання ролі цифровізації, інформаційних технологій, digital-маркетингу та інтеграції маркетингових і логістичних процесів у системі управління підприємством. Водночас більшість наукових праць зосереджені переважно на теоретичних аспектах цифровізації логістики та управління бізнес-процесами, тоді як прикладні питання оцінювання ефективності логістичного управління конкретного підприємства та формування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення залишаються недостатньо дослідженими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифровізації логістики, маркетингово-логістичної інтеграції та автоматизації управлінських процесів, недостатньо опрацьованими залишаються питання практичного вдосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації. Потребують подальшого дослідження аспекти оцінювання ефективності логістичних процесів, визначення резервів оптимізації матеріальних та інформаційних потоків, а також розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління логістичними операціями підприємства.

Саме ці аспекти визначають науково-практичну спрямованість статті та обумовлюють необхідність дослідження системи управління логістичною



діяльністю конкретного підприємства з метою обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах цифровізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифровізації та обґрунтування напрямів удосконалення системи його логістичного управління. Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

- узагальнити сучасні наукові підходи до управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки;
- дослідити роль digital-технологій, інформаційних систем та маркетингово-логістичної інтеграції у підвищенні ефективності управління підприємством;
- оцінити особливості функціонування системи управління логістичними процесами підприємства;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи логістичного управління, оптимізації логістичних процесів та посилення цифровізації діяльності підприємства.

Реалізація поставлених завдань дозволить визначити напрями підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства, забезпечити оптимізацію бізнес-процесів, покращення координації логістичних операцій та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, трансформацією логістичних систем та посиленням ролі інформаційних



технологій у діяльності підприємств. У таких умовах логістичне управління стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективності використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Цифровізація логістичних процесів сприяє автоматизації управлінських рішень, підвищенню швидкості обробки інформації, оптимізації транспортних операцій та забезпеченню ефективної взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга [1; 7].

У сучасних умовах логістика перестає виконувати виключно операційну функцію та трансформується у стратегічний інструмент управління підприємством. Як зазначають Ю. Олифіренко, С. Повна та О. Біланенко, інтеграція маркетингових і логістичних інструментів забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності управління бізнес-процесами [5]. Водночас розвиток digital-маркетингу, омніканальності та цифрових платформ змінює підходи до організації логістичних процесів, комунікації з клієнтами та управління сервісом [2; 4].

Важливе значення в умовах цифрової трансформації набуває використання сучасних інформаційних технологій у логістичному менеджменті. Автоматизація обробки даних, цифрові логістичні платформи, CRM- та ERP-системи, аналітичні інструменти, технології Big Data та цифрові двійники забезпечують підвищення точності управлінських рішень, оптимізацію маршрутів, скорочення витрат і підвищення прозорості логістичних операцій [10; 14]. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню швидкості комунікації між підприємством, партнерами та клієнтами, що є важливим фактором забезпечення ефективності логістичних процесів [8]. Основні напрями впливу цифровізації на систему логістичного управління підприємства наведено в таблиці 1.



Таблиця 1

Вплив цифровізації на систему логістичного управління підприємства

Напрямок цифровізації	Характеристика впливу	Очікуваний результат
Автоматизація логістичних процесів	Використання CRM-, ERP-, WMS-систем для управління операціями	Скорочення витрат часу та підвищення точності управління
Digital-комунікації	Інтеграція цифрових каналів взаємодії з клієнтами та партнерами	Підвищення швидкості комунікації та клієнтоорієнтованості
Аналітика даних	Використання Big Data та аналітичних платформ	Підвищення якості управлінських рішень
Цифровий моніторинг	Контроль логістичних операцій у режимі реального часу	Зниження ризиків та оперативне реагування
Оmnіканальність	Інтеграція різних каналів обслуговування клієнтів	Підвищення рівня логістичного сервісу
Інформаційна інтеграція	Об'єднання інформаційних потоків підприємства	Підвищення координації бізнес-процесів
Інтелектуальні технології	Використання AI та digital twins у логістиці	Оптимізація маршрутів і прогнозування операцій

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 5; 7; 10; 14]

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що цифровізація суттєво змінює систему управління логістичною діяльністю підприємства та формує передумови для підвищення ефективності бізнес-процесів. Водночас рівень результативності цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати сучасні інформаційні технології у систему логістичного менеджменту.

Об'єктом практичного дослідження виступає ТОВ «БТР 24» – підприємство, що функціонує у сфері логістичних послуг та забезпечує організацію транспортно-логістичних операцій. Аналіз діяльності підприємства показав, що компанія функціонує в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, що потребує постійного вдосконалення системи управління логістичною діяльністю.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки система управління логістичним підприємством характеризується високим рівнем інтеграції



управлінських, інформаційних та операційних процесів. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю забезпечувати безперервність матеріальних потоків, оперативність прийняття управлінських рішень, координацію діяльності структурних підрозділів та швидку адаптацію до змін ринкового середовища. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація логістичних операцій та використання інформаційних систем у процесі управління логістичною діяльністю.

Система управління логістичним підприємством передбачає комплексну взаємодію між процесами постачання, транспортування, складування, інформаційного забезпечення, маркетингових комунікацій та сервісного обслуговування клієнтів. Взаємозв'язок зазначених елементів забезпечує узгодженість логістичних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та оптимізацію логістичних операцій. Узагальнену модель системи управління логістичним підприємством подано на рис. 1.

Представлена модель доводить, що система управління логістичним підприємством охоплює взаємопов'язані підсистеми управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Важливу роль у забезпеченні ефективності логістичної діяльності відіграє координація транспортних процесів, управління запасами, цифровий моніторинг операцій та інтеграція інформаційних платформ. У сучасних умовах саме цифровізація логістичних процесів створює передумови для підвищення швидкості обробки інформації, покращення контролю логістичних операцій та підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

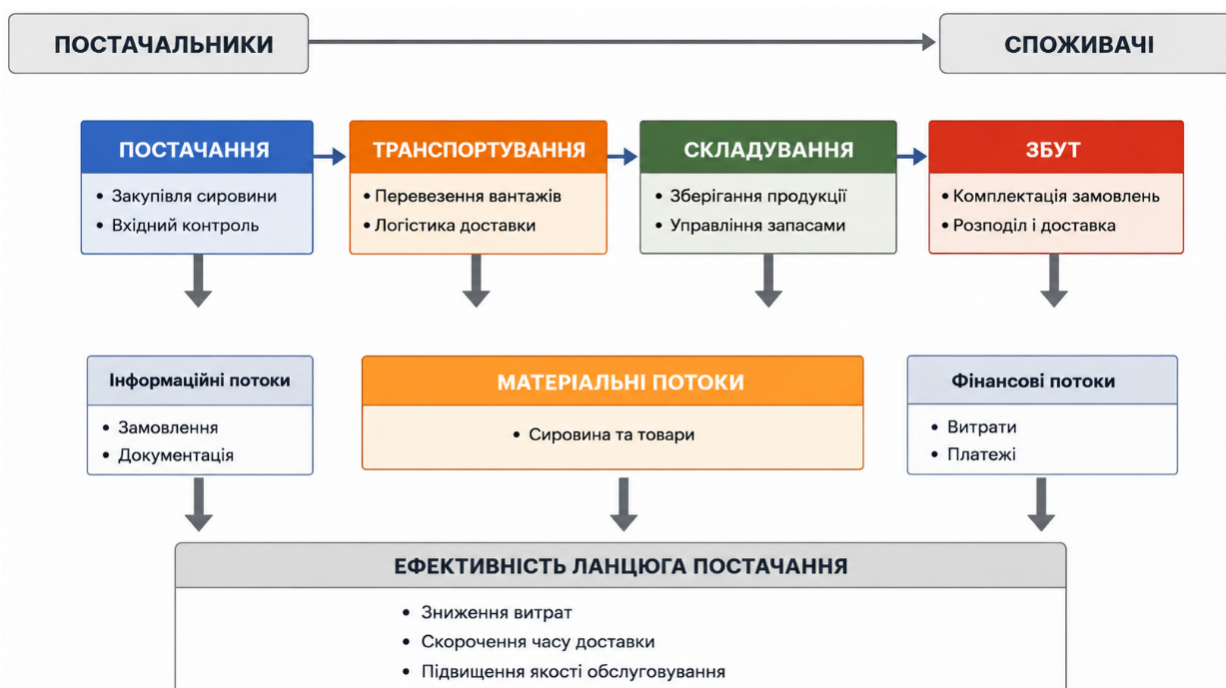


Рис. 1. Концептуальна модель управління логістикою підприємства
Джерело: власна розробка авторів на основі [1; 5; 7; 10]

Отже, ефективне функціонування системи управління логістичним підприємством потребує комплексного поєднання організаційних, інформаційних та цифрових інструментів управління. Це сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню якості управлінських рішень, скороченню витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Для оцінювання ефективності логістичного управління підприємства проведено SWOT-аналіз, результати якого дозволили визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища (табл. 2). Серед сильних сторін ТОВ «БТР 24» визначено наявність сформованої клієнтської бази, досвід роботи на ринку логістичних послуг, гнучкість управління та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас слабкими сторонами є недостатній рівень



автоматизації логістичних процесів, фрагментарність інформаційних потоків та обмежене використання сучасних цифрових технологій.

Таблиця 2

SWOT-аналіз ТОВ «БТР 24» із визначенням стратегічних напрямів розвитку логістики

Складові SWOT-аналізу	Характеристика впливу на діяльність підприємства	Стратегічні напрями розвитку
Сильні сторони (Strengths)	Наявність досвіду роботи на ринку будівельних послуг, гнучкість управління, диверсифікація видів діяльності, сформовані партнерські зв'язки та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища забезпечують стабільність діяльності підприємства та створюють передумови для розвитку логістичних процесів	Використання досвіду та партнерських зв'язків для участі у проєктах відновлення інфраструктури; розширення співпраці з будівельними компаніями; розвиток комплексного логістичного сервісу
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень автоматизації логістичних процесів, обмежені маркетингові можливості, залежність від постачальників матеріалів та невелика частка ринку знижують ефективність управління логістичною діяльністю та стримують масштабування бізнесу	Впровадження цифрових систем управління логістикою; модернізація технічної бази; посилення digital-комунікацій; автоматизація бізнес-процесів та розвиток системи управління інформаційними потоками
Можливості (Opportunities)	Зростання попиту на будівельні та логістичні послуги в умовах відновлення інфраструктури України, розвиток цифрових технологій, впровадження сучасних логістичних систем управління та розширення географії діяльності формують передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства	Розвиток цифрової логістики; інтеграція CRM- та ERP-систем; розширення ринку діяльності; розвиток партнерських програм та підвищення рівня клієнтоорієнтованості
Загрози (Threats)	Нестабільність економічного середовища, посилення конкуренції, зростання вартості будівельних матеріалів, воєнні ризики та порушення логістичних маршрутів можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства та ефективність логістичних процесів	Оптимізація витрат; диверсифікація постачальників; формування резервних логістичних маршрутів; посилення адаптивності системи управління та впровадження антикризових механізмів

Джерело: власна розробка авторів на основі результатів дослідження діяльності ТОВ «БТР 24»



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність логістичного управління підприємства значною мірою залежить від рівня координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів призводить до ускладнення оперативного управління логістичними операціями, зниження швидкості прийняття рішень та зростання витрат на координацію процесів.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління логістичною діяльністю ТОВ «БТР 24» (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями вдосконалення системи логістичного управління ТОВ «БТР 24»

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Автоматизація управління	Впровадження CRM- та ERP-систем	Підвищення швидкості управління
Digital-комунікації	Розвиток омніканальних каналів взаємодії	Покращення комунікації з клієнтами
Інформаційна інтеграція	Об'єднання інформаційних потоків	Підвищення координації бізнес-процесів
Аналітика логістичних процесів	Використання Big Data та AI-інструментів	Підвищення якості управлінських рішень
Управління персоналом	Розвиток цифрових компетентностей працівників	Підвищення ефективності діяльності персоналу
Логістичний сервіс	Оптимізація транспортних операцій	Підвищення рівня клієнтоорієнтованості

Джерело: власна розробка авторів

Важливим напрямом удосконалення є також посилення маркетингово-логістичної інтеграції та розвиток цифрових комунікацій із клієнтами. У сучасних умовах клієнтоорієнтованість стає важливим фактором конкурентоспроможності логістичних підприємств, а використання омніканальних комунікацій та digital-маркетингу дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію зі споживачами логістичних послуг [2; 6]. Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є підвищення ефективності управління логістичними процесами, оптимізація транспортних операцій, скорочення витрат, покращення якості логістичного сервісу та підвищення



рівня конкурентоспроможності ТОВ «БТР 24» в умовах цифровізації економіки. Для забезпечення практичної реалізації запропонованих напрямів удосконалення логістичного управління доцільним є оцінювання їх економічної ефективності. Проведення відповідних розрахунків дозволяє визначити очікуваний вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства, рівень оптимізації витрат та підвищення ефективності логістичних процесів. Результати оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Оцінювання економічної ефективності заходів щодо вдосконалення логістичного управління ТОВ «БТР 24»

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект	Прогнозований результат
Впровадження CRM- та ERP-систем	Автоматизація управління логістичними процесами та документообігом	180	Скорочення адміністративних витрат на 12–15 %	Підвищення швидкості управління та координації процесів
Оптимізація транспортних операцій	Використання цифрового моніторингу маршрутів та GPS-контролю	95	Зниження транспортних витрат на 10–12 %	Скорочення логістичних витрат
Розвиток digital-комунікацій	Посилення омніканальних комунікацій	60	Зростання кількості клієнтів на 8–10 %	Підвищення рівня клієнтоорієнтованості
Автоматизація складських процесів	Впровадження цифрового контролю запасів та складських операцій	120	Скорочення втрат та надлишкових запасів на 9–11 %	Підвищення ефективності використання ресурсів
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення цифрових компетентностей персоналу	45	Підвищення продуктивності праці на 7–9 %	Покращення якості управлінських рішень
Разом	–	500	Сукупне скорочення витрат до 15–18 %	Підвищення ефективності логістичного управління

Джерело: розроблено авторами на основі результатів дослідження



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Проведені розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише скороченню логістичних витрат, а й підвищенню ефективності управління бізнес-процесами, покращенню якості логістичного сервісу та посиленню конкурентних позицій підприємства. Найбільший економічний ефект очікується від цифровізації системи управління логістичними процесами та оптимізації транспортних операцій.

З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи логістичного управління та відображення взаємозв'язку між основними елементами цифровізації логістичної діяльності підприємства сформовано концептуальну модель удосконалення логістичного управління ТОВ «БТР 24» (рис. 2).



Рис. 2. Модель удосконалення системи логістичного управління ТОВ «БТР 24» в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами.



Представлена модель демонструє, що підвищення ефективності логістичного управління підприємства потребує комплексного поєднання цифрових технологій, оптимізації транспортних і складських процесів, розвитку маркетингово-логістичної інтеграції та підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу. Центральне місце у системі вдосконалення займає координація логістичних процесів, яка забезпечує інтеграцію інформаційних, матеріальних та управлінських потоків підприємства.

Крім того, модель підтверджує, що використання сучасних digital-рішень, автоматизованих систем управління та омніканальних комунікацій дозволяє підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, покращити контроль логістичних операцій та забезпечити більш високий рівень клієнтоорієнтованості підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено сучасні теоретичні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства в умовах цифровізації економіки та визначено ключові напрями трансформації системи логістичного управління. Встановлено, що цифровізація логістичних процесів, інтеграція інформаційних систем, використання digital-технологій та автоматизація управлінських процесів є важливими чинниками підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «БТР 24» дозволив визначити основні проблеми системи логістичного управління, серед яких недостатній рівень автоматизації окремих процесів, фрагментарність інформаційних потоків та потреба у посиленні маркетингово-логістичної інтеграції. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має достатній потенціал для розвитку логістичної діяльності та підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи логістичного управління підприємства, зокрема впровадження CRM- та ERP-



систем, автоматизації транспортних і складських процесів, розвитку digital-комунікацій та підвищення цифрових компетентностей персоналу. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розроблення адаптивних моделей цифрового логістичного управління, використання штучного інтелекту в управлінні логістичними процесами та дослідження можливостей інтеграції smart-технологій у діяльність логістичних підприємств.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Організація управлінської праці в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 12–18.
2. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03>
3. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350(1). С. 29–36. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>
4. Обіход С., Тарасюк Г. Digital-маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2439>
5. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2(30). С. 240–250. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250)



6. П'ятничук І. Д., Томашевська А. В., Горогоцька Н. І., Паска Ю. В. Digital-marketing: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8. № 1. С. 150–161. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.1.2024.10>
7. Птащенко О. В. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізаційних змін. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1051>
8. Сақун Г. О. Сучасні напрями використання цифрових маркетингових екосистем у транспортно-логістичних компаніях. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/498>
9. Татарин Н. Б. Маркетинг і логістичний менеджмент у системі управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 44. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2025/4_44_ukr/14.pdf
10. Чупріна М., Ситник Н., Пермінова С. Вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджменту. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 283–287. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.199.283-287>
11. Glushchenko S. D. Transformation of Logistics under the Influence of Digitalization in the Conditions of Globalization. *Бізнес і суспільство*. 2025. № 92. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/92_2025/26.pdf
12. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson, 2022. 605 p.
13. Ryan D. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page, 2020. 296 p.
14. Le T. V., Fan R. *Digital Twins for Logistics and Supply Chain Systems: Literature Review, Conceptual Framework, Research Potential, and Practical Challenges*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.17317>



15. Kraus M., Feuerriegel S., Oztekin A. Deep Learning in Business Analytics and Operations Research: *Models, Applications and Managerial Implications*. 2018.
URL: <https://arxiv.org/abs/1806.10897>