

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та інноваційного
підприємництва

Кафедра «Морський бізнес та маркетинг»

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему

«Управління логістичним сервісом як фактор формування конкурентних переваг
ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»

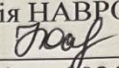
Виконав: здобувач 4 курсу
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Корніцов В'ячеслав Ігорович

Керівник: к.е.н., доц. Чебанова Т.Є.
Рецензент: к.е.н., доцент каф. ТГРС
Іванов А.М.

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут інформаційних технологій та інноваційного підприємництва
 Кафедра «Підприємництво та торгівля»
 Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
 Напрямок підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувачка кафедри
 доцент Юлія НАВРОЗОВА

 «27» квітня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

КОРНИЦОВА В'ЯЧЕСЛАВА ІГОРОВИЧА

1. Тема роботи «Управління логістичним сервісом як фактор формування конкурентних переваг ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»
 керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Чебанова Т.Є.,
 затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» травня 2026 р. №124
 вк/дфн
2. Строк подання студентом роботи 25.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні засади управління логістичним сервісом підприємства; загальна характеристика та особливості функціонування ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» на ринку логістичних послуг; оцінка якості логістичного сервісу та конкурентних переваг ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»; удосконалення системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»; обґрунтування напрямів розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»
5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Загальна характеристика роботи; основні характеристики логістичного сервісу; складові логістичного сервісу підприємства; система цілей і завдань управління логістичним сервісом підприємства; конкурентні переваги логістичних підприємств; виробничі показники діяльності компанії; фінансові показники ТОВ «ІНТЕР ТРАНС ЛОДЖИСТІКС»; показники логістичного сервісу ТОВ «ІНТЕР ТРАНС ЛОДЖИСТІКС»; комплекс заходів щодо розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»; сегментація клієнтів компанії та індивідуальні умови обслуговування клієнтів; вихідні дані та показники оцінки ефективності проекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 27 квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

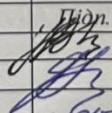
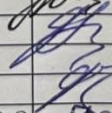
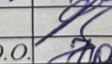
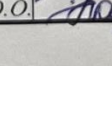
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Видача завдання	27.04.2026 р.	виконано
2.	Науково-дослідна практика, залік	11.05.2026 р.	виконано
3.	Коригування завдання за результатами практики	15.05.2026 р.	виконано
4.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	01.06.2026 р.	90% виконано
5.	Попередній захист на кафедрі	15.06.2026 р.	виконано
6.	Рецензування	17.06.2026 р.	виконано
7.	Захист на засіданні ЕК	25.06.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

/В'ячеслав КОРНЦОВ/

Керівник роботи

/Тетяна ЧЕБАНОВА/

				КР-000011			
	ППП	Удп.	Дата	Управління логістичним сервісом як фактор формування конкурентних переваг ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»	Літ.	Ліст	Маси.
Розробила	Корнійов В.		12.06.26				
Перевірила	Чебанова Т.Є.		12.06.26		Лист 4	Листів 98	
Н. контроль	Чебанова Т.Є.		12.06.26		ОНМУ ННІТІП, 4 к. ПТ 2026		
Зав.кафедрою	Наврозова Ю.О.		15.06.26				

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність та складові логістичного сервісу підприємства.	9
1.2. Управління логістичним сервісом у системі забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного сервісу підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»	38
2.1. Загальна характеристика та особливості функціонування ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» на ринку логістичних послуг.....	38
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».....	55
2.3. Оцінка рівня логістичного сервісу та якості обслуговування клієнтів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».....	72
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».....	72
3.2. Розробка заходу щодо вдосконалення управління логістичним сервісом компанії.....	79
3.3. Економічне обґрунтування запропонованого заходу та його вплив на конкурентні переваги компанії.....	84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ.....	98

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств та формуванні їх конкурентних позицій на ринку. Посилення конкуренції, зростання вимог клієнтів до якості обслуговування, швидкості доставки та надійності виконання логістичних операцій обумовлюють необхідність переходу від традиційного управління перевезеннями до комплексного управління логістичним сервісом. Саме рівень логістичного сервісу сьогодні виступає одним із визначальних факторів вибору клієнтами постачальника логістичних послуг та формування довгострокових партнерських відносин.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах динамічних змін логістичних ланцюгів, цифровізації бізнес-процесів, а також трансформації транспортної інфраструктури, підприємства змушені не лише оптимізувати витрати, а й забезпечувати високий рівень сервісного обслуговування. Для логістичних компаній це означає необхідність формування ефективної системи управління логістичним сервісом, яка дозволяє своєчасно реагувати на потреби клієнтів, підвищувати якість послуг та забезпечувати стабільність логістичних процесів. Водночас недостатній рівень організації логістичного сервісу призводить до втрати клієнтів, зниження рівня довіри до підприємства та погіршення його конкурентних позицій.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах функціонування українських логістичних компаній, які змушені працювати в умовах високої невизначеності, зміни транспортних коридорів, зростання вартості логістичних послуг та підвищених вимог до надійності доставки. У таких умовах саме ефективне управління логістичним сервісом стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Теоретичні та прикладні аспекти управління логістичним сервісом і формування конкурентних переваг підприємств досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Д. Бауерсокса, Д. Клосса, М.

Крістофера, Дж. Стока, Д. Ламберта, а також українських дослідників – Є. Крикавського, Н. Чухрай, Л. Балабанової, О. Сумець, В. Алькеми та інших. У їхніх роботах розкрито сутність логістичного сервісу, визначено його роль у системі управління підприємством, а також обґрунтовано значення сервісного обслуговування як інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання практичного впровадження ефективних механізмів управління логістичним сервісом на рівні конкретних підприємств залишаються недостатньо розробленими. Особливо це стосується інтеграції сервісних підходів у діяльність логістичних компаній з урахуванням сучасних викликів, а також оцінки впливу рівня логістичного сервісу на формування конкурентних переваг підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління логістичним сервісом та розробка рекомендацій щодо формування конкурентних переваг ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» на основі вдосконалення системи логістичного сервісу.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- дослідити економічну сутність логістичного сервісу та його складові;
- визначити роль управління логістичним сервісом у формуванні конкурентних переваг підприємства;
- розглянути сучасні підходи та методи оцінки логістичного сервісу;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»;
- оцінити рівень логістичного сервісу підприємства та якість обслуговування клієнтів;
- проаналізувати вплив логістичного сервісу на конкурентні позиції підприємства;
- розробити напрями вдосконалення управління логістичним сервісом;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління логістичним сервісом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства на основі ефективного управління логістичним сервісом.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння, системного підходу, економічного аналізу, статистичні методи, а також методи оцінки якості логістичного сервісу та ефективності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, аналітичні матеріали, а також внутрішня інформація ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління логістичним сервісом підприємства, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

Структура роботи зумовлена поставленою метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління логістичним сервісом, у другому розділі проведено аналіз діяльності підприємства та оцінено рівень логістичного сервісу, у третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління логістичним сервісом та підвищення конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та складові логістичного сервісу підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки логістичний сервіс набуває визначального значення як один із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості обслуговування та скорочення життєвого циклу послуг зумовлюють необхідність не лише ефективного управління матеріальними потоками, але й забезпечення високого рівня сервісного обслуговування в логістичній системі підприємства [10, с. 13].

Економічна сутність логістичного сервісу полягає у забезпеченні максимально повного задоволення потреб споживачів у процесі руху матеріальних, інформаційних і супутніх потоків із мінімальними витратами та у визначені терміни [8, с. 7]. Іншими словами, логістичний сервіс виступає як система заходів, спрямованих на підвищення цінності послуги для клієнта за рахунок оптимального поєднання швидкості, надійності, гнучкості та якості виконання логістичних операцій.

У науковій літературі логістичний сервіс розглядається як складова логістичної діяльності підприємства, що охоплює комплекс послуг, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем і регулюванням руху товарів від постачальника до кінцевого споживача. Зокрема, у працях зарубіжних дослідників (М. Крістофер, Д. Бауерсокс, Д. Клосс) логістичний сервіс трактується як здатність підприємства забезпечити необхідний рівень обслуговування клієнтів шляхом координації всіх елементів логістичної системи. Вітчизняні науковці (Є. Крикавський, Н. Чухрай, О. Сумець) акцентують увагу на тому, що логістичний сервіс є інструментом створення доданої вартості та формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

У доступному фрагменті посібника з репозитарію ЗУНУ, де відтворено розділ «Логістичний сервіс» з праці Т. Г. Дудар, Р. В. Волошина [8, с. 6 – 9], поняття логістичного сервісу визначено як сукупність нематеріальних логістичних операцій, які максимально забезпечують попит споживачів у процесі управління логістичними потоками при оптимальному рівні затрат. Це один із найбільш уживаних в українській навчальній літературі підходів, у якому сервіс пов'язано з управлінням потоками та витратною ефективністю.

Н. Чухрай розглядає логістичний сервіс передусім як складову логістичної системи, яка забезпечує обслуговування споживачів у процесі руху матеріальних потоків [44]. У її підході особливу увагу приділено узгодженню рівня сервісу з витратами підприємства, що підкреслює необхідність пошуку економічно обґрунтованого балансу між якістю обслуговування та ресурсними витратами.

У свою чергу, Ю. Пономарьова акцентує увагу на практичному аспекті логістичного сервісу, розглядаючи його як сукупність конкретних послуг, що супроводжують процес постачання товарів [31]. Авторка деталізує такі елементи, як своєчасність, точність виконання замовлень та інформаційна підтримка, що дозволяє краще зрозуміти операційний зміст логістичного сервісу.

О. С. Черніхова, Д. К. Бегма розглядають логістичний сервіс як сукупність дій і компонентів, що забезпечують оптимальне, ефективне й стабільне надання послуг, які повністю задовольняють споживача [42, с. 94 - 96]. У цьому підході акцент зроблено на якісному обслуговуванні клієнта, а також на властивостях логістичних послуг – нематеріальності, неможливості накопичення, мінливості якості, невідривності від процесу надання та чутливості попиту до ціни, швидкості й повноти сервісу. Тобто автори трактують логістичний сервіс передусім як клієнтоорієнтовану систему послуг.

Н. К. Заборська, Л. Е. Жуковська у навчальному посібнику визначають логістичний сервіс як певну сукупність послуг, що надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам на завершальному етапі просування матеріального потоку логістичними ланцюгами [10, с.13]. Це визначення є більш класичним і функціональним: воно прив'язує сервіс до етапу

доведення матеріального потоку до споживача. На відміну від ширших сучасних трактувань, тут менше уваги приділено інформаційній та реляційній складовим і більше – ролі сервісу у завершенні логістичного ланцюга.

Лазечко Х. розглядає логістичний сервіс як комплекс логістичних послуг, що забезпечують задоволення потреб споживачів у процесі переміщення товарів, при цьому особливу увагу приділяє класифікації видів сервісу [19, с. 58]. Особливістю підходу є структуризація логістичного сервісу за видами та напрямками діяльності.

О. М. Криворучко принципово розмежовує поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». На її думку, логістичне обслуговування - це організована діяльність персоналу, пов'язана з пропозицією та наданням логістичних послуг конкретному споживачеві, тоді як логістичний сервіс – це комплекс логістичних послуг, що пропонуються та надаються споживачам сервісною або іншою організацією для максимального задоволення їхніх потреб найбільш оптимальним з точки зору витрат способом [15, с. 31 - 44]. Сильна сторона цього підходу полягає в тому, що він чітко показує: сервіс - це ширша категорія, а обслуговування - її практична реалізація щодо конкретного клієнта.

В. А. Янковська, І. О. Кононов, С. А. Янковський розглядають логістичний сервіс як комплекс об'єднаних послуг і спеціально аналізують різні наукові трактування цього поняття. У власному узагальненні вони акцентують, що логістичний сервіс містить пропозицію та реальне обслуговування споживачів і може бути визначений як комплекс логістичних послуг, що пропонуються та надаються споживачам сервісною або іншою організацією з метою максимального задоволення потреб найбільш оптимальним з точки зору витрат способом [48]. Їх підхід близький до позиції Криворучко О.М., але більше наголошує на інтегрованості сервісу як сукупності взаємопов'язаних послуг.

К. В. Мельникова, А. В. Чугаєва не стільки пропонують окреме завершене авторське визначення, скільки розкривають сутність логістичного сервісу через логістичне обслуговування споживача. Вони підкреслюють, що логістичне обслуговування є організованою діяльністю персоналу в певному матеріальному

середовищі, пов'язаною з пропозицією і наданням логістичних послуг, а сам логістичний сервіс характеризується такими показниками, як корисність, оперативність і якість [22, с. 444 - 448]. Отже, їх підхід є процесно-якісним: сервіс оцінюється через параметри корисності для клієнта та результативності для підприємства.

Н. П. Резнік, А. В. Півень, О. П. Волошина підсумовують різні підходи і доходять висновку, що логістичний сервіс можна розглядати як сукупність логістичних операцій, які здійснюються при виконанні замовлень для внутрішніх бізнес-процесів компанії та для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів [33, с. 304 - 309]. У цьому підході особливо важливим є поєднання внутрішнього і зовнішнього виміру сервісу: він потрібен не лише для клієнта, а й для підтримки внутрішньої узгодженості бізнес-процесів.

У посібнику авторів В.Г. Алькеми і О.С. Кириченко авторського дефінітивного формулювання логістичного сервісу не виявлено, однак матеріал містить важливі характеристики його функціонування: сервіс розглядається як чинник конкурентоспроможності, який має ґрунтуватися на обов'язковості пропозиції, еластичності, зручності, раціональній ціновій політиці та інформаційній віддачі [1]. Тобто це джерело радше розкриває управлінські принципи формування сервісу, ніж дає нове коротке визначення.

Проведений аналіз наукових підходів українських авторів свідчить, що більшість з них розглядають логістичний сервіс як сукупність послуг, пов'язаних із доведенням товару до споживача, підкреслюючи його орієнтацію на задоволення потреб клієнтів та необхідність оптимізації витрат. Водночас відмінності полягають у ширині трактування: одні дослідники розглядають сервіс вузько - як етап постачання, інші - як комплексну систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Різняться також акценти: від клієнтоорієнтованості та якості обслуговування до процесного та інтеграційного підходів. Попри це, більшість досліджень об'єднує увага до якості сервісу, мінімізації витрат, забезпечення конкурентоспроможності та

оцінки ефективності. Це підтверджує комплексний характер логістичного сервісу як важливої складової діяльності підприємства.

У зарубіжній науковій літературі поняття логістичного сервісу розглядається у тісному взаємозв'язку з категоріями customer service, supply chain management та value creation. Більшість дослідників акцентують увагу не лише на процесі доставки, а й на створенні споживчої цінності через логістичні операції.

Одними з перших, хто сформував основу сучасного розуміння логістичного сервісу, були В. LaLonde та Р. Zinser, які визначали його як систему управління взаємодією між рівнем сервісу та витратами, підкреслюючи, що логістичний сервіс є інструментом балансування витрат і обслуговування клієнта [59]. Таким чином, у їх підході сервіс виступає елементом стратегічного управління.

Д. Lambert та J. Stock розглядали логістичний сервіс більш з позиції маркетингу, визначаючи його як сукупність дій, спрямованих на створення попиту та формування корисності часу і місця [60]. Вони підкреслювали, що логістичний сервіс не лише обслуговує попит, але й формує його, виступаючи важливим інструментом конкурентної боротьби.

Ще раніше J. Heskett зазначав, що логістичний сервіс повинен охоплювати як фізичні аспекти (транспорт, складування), так і сервісні параметри – своєчасність і повноту виконання замовлень [56]. Його підхід є комплексним і поєднує матеріальні та нематеріальні складові.

W. D. Perreault і E. J. McCarthy трактували сервіс як комплекс взаємопов'язаних дій між постачальником і споживачем, які забезпечують створення корисності часу, місця та форми [64]. Тут логістичний сервіс фактично розглядається як елемент маркетингової системи.

Сучасні підходи, зокрема в рамках концепції Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), не виділяють логістичний сервіс окремо, але підкреслюють, що вся логістика спрямована на задоволення вимог клієнта через

ефективне управління потоками товарів, послуг та інформації [52]. Це означає, що сервіс є інтегрованою частиною логістики.

У більш сучасних дослідженнях (наприклад, Richards G. [65], Godsmark P. [54]) логістичний сервіс розглядається як здатність системи забезпечити «7 правил логістики» (right product, right place, right time тощо), тобто як комплексна характеристика ефективності логістичної системи.

Загалом, зарубіжні автори розглядають логістичний сервіс не як окрему функцію, а як інтегровану складову управління ланцюгами постачання, яка забезпечує створення цінності для клієнта і конкурентні переваги підприємства.

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності логістичного сервісу свідчить про наявність як спільних рис, так і певних відмінностей у трактуванні цієї категорії різними авторами. Для більш системного узагальнення доцільно виділити ключові визначення категорії «логістичний сервіс» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «логістичний сервіс» у працях авторів

Автор / джерело	Сутність визначення
Т. Г. Дудар, Р. В. Волошина [8, с. 6 – 9]	Сукупність нематеріальних логістичних операцій, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками при оптимальному рівні затрат.
Н. К. Заборська, Л. Е. Жуковська [10, с.13]	Певна сукупність послуг, які надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам і є завершальним етапом просування матеріального потоку логістичними ланцюгами.
Н. Зубар [13]	Забезпечення необхідного рівня задоволення вимог обслуговування споживачів за умови найнижчих сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання клієнтом продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час за визначеною ціною.
О. М. Криворучко [15, с. 31 – 44]	Комплекс логістичних послуг, що пропонуються та надаються споживачам сервісною або іншою організацією з метою максимального задоволення їхніх потреб найбільш оптимальним з точки зору витрат способом.
Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чорнописька Н.В. [17]	Комплекс дій, що охоплюють і поєднують сфери логістичної діяльності для постачання товарів таким чином, щоб одночасно й задовольнити споживача, і досягти мети в діяльності підприємства. Це досягається за рахунок застосування всіх форм логістичної активності, зокрема транспортування, складування, пакування; управління запасами та інформування

Лазечко Х. [19, с. 58]	Логістичний сервіс розкривається через комплекс логістичних послуг, що забезпечують задоволення потреб споживачів у процесі руху товарів.
Левковець П.Р. [20, с. 108 – 111]	Сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, найбільш оптимальним з погляду витрат засобом.
К. В. Мельникова, А. В. Чугаєва [22, с. 444 – 448]	Логістичний сервіс реалізується через процеси логістичного обслуговування; сутність розкривається через корисність, оперативність і якість, а логістичне обслуговування – як організована діяльність персоналу з надання послуг, що задовольняють потреби споживачів.
Ю. Пономарьова [31]	Сукупність послуг, що надаються споживачеві в процесі постачання товарів з урахуванням своєчасності, точності та інформаційного забезпечення
Н. П. Резнік, А. В. Півень, О. П. Волошина [33, с. 304 – 309]	Логістичний сервіс – це сукупність логістичних операцій, що здійснюються під час виконання замовлень для внутрішніх бізнес-процесів компанії і для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів.
В. А. Янковська, І. О. Кононов, С. А. Янковський [48]	Інтегрований комплекс послуг, що надаються в процесі обслуговування споживачів з метою найбільш повного задоволення їхніх потреб. Комплекс логістичних послуг, що пропонуються і надаються споживачам найоптимальнішим з точки зору витрат способом.
О. С. Черніхова, Д. К. Бегма [42, с. 94 – 96]	Сукупність дій та компонентів, які забезпечують найбільш оптимальне, ефективне та стабільне надання послуг, що повністю задовольняють споживача.
Н. Чухрай [44]	Система обслуговування споживачів у процесі руху матеріальних потоків, спрямована на задоволення їх потреб із заданим рівнем якості та витрат
CSCMP [52]	Здатність логістичної системи задовольняти вимоги клієнта через управління потоками.
J. Heskett [54]	Логістичний сервіс – це поєднання фізичних логістичних операцій і сервісного забезпечення (своєчасність, повнота).
LaLonde та P. Zinser [59]	Логістичний сервіс – це система управління, що забезпечує баланс між витратами та рівнем обслуговування клієнтів.
D. Lambert та J. Stock [60]	Логістичний сервіс – це діяльність, спрямована на створення попиту та забезпечення корисності часу і місця.

W. D.Perreault, E. J. McCarthy [64]	Логістичний сервіс – це комплекс взаємопов’язаних дій між постачальником і споживачем, що створює цінність.
Richards G. [65], Godsmark P., Richards G. [54]	Логістичний сервіс – це забезпечення правильного товару, у правильному місці, у правильний час і за правильних умов.

Джерело: сформовано автором на основі наукового дослідження.

На основі розглянутих праць можна зробити висновок, що в сучасній українській та зарубіжній науковій традиції логістичний сервіс найчастіше тлумачиться як комплекс логістичних послуг або операцій, спрямованих на максимально повне задоволення потреб споживача при раціональному рівні витрат. Відмінності між підходами полягають передусім у ширині охоплення цього поняття: від сервісу як етапу поставки до сервісу як інтегрованої системи управління потоками та клієнтською взаємодією.

Логістичний сервіс як економічна категорія характеризується сукупністю властивостей і параметрів, які відображають рівень задоволення потреб споживачів, ефективність організації логістичних процесів та здатність підприємства формувати конкурентні переваги. Його специфіка полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних складових, що обумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки та управління.

З економічної точки зору логістичний сервіс виконує подвійне завдання. З одного боку, він спрямований на задоволення потреб клієнтів і підвищення їхньої лояльності, що безпосередньо впливає на обсяги продажів і ринкову частку підприємства. З іншого боку, логістичний сервіс повинен забезпечувати раціональне використання ресурсів і мінімізацію витрат, що визначає ефективність діяльності підприємства. Саме баланс між рівнем сервісу та витратами на його забезпечення є ключовим завданням управління логістичним сервісом.

У структурі логістичного сервісу доцільно виділяти кілька взаємопов’язаних складових, які формують його зміст і визначають рівень якості

обслуговування. Розберемо основні характеристики логістичного сервісу, які наочно представлені на рис. 1.1.

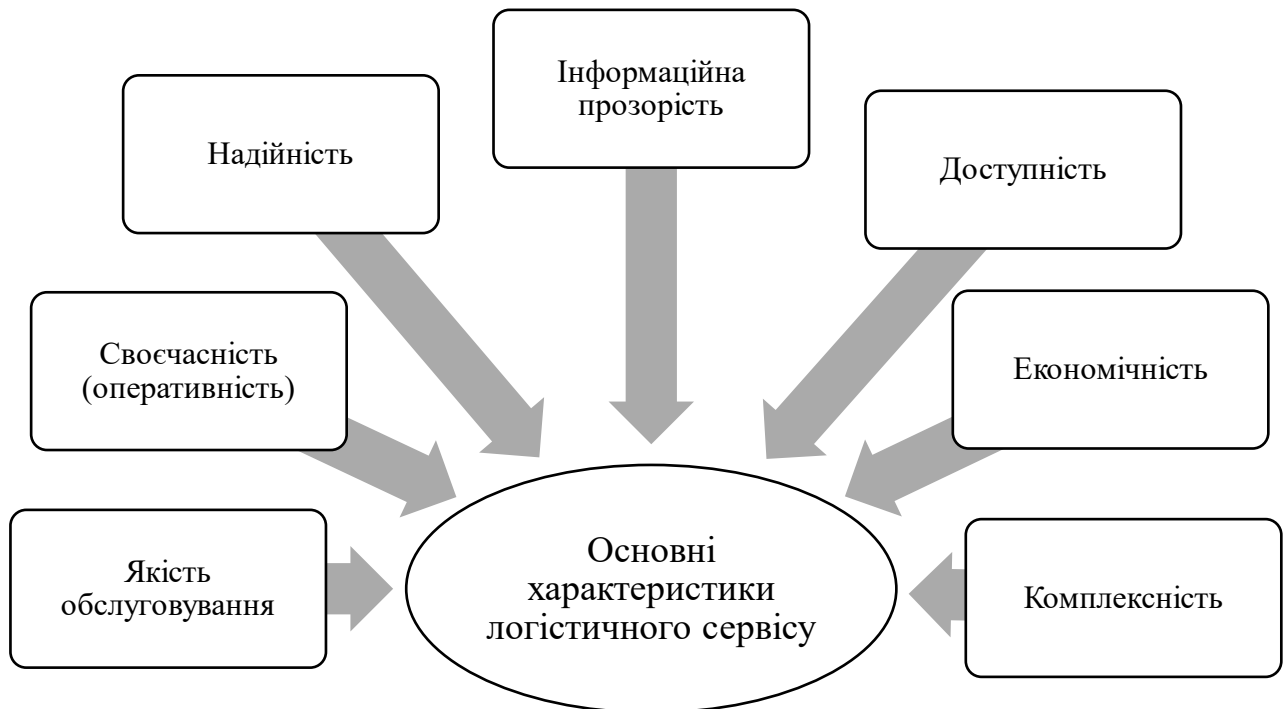


Рис. 1.1. Ключові характеристики логістичного сервісу.

Джерело: побудовано на основі [9; 16; 36; 37].

Однією з ключових характеристик логістичного сервісу є якість обслуговування, яка відображає ступінь відповідності фактично наданих послуг очікуванням клієнта. Якість логістичного сервісу охоплює такі параметри, як точність виконання замовлення, відсутність пошкоджень вантажу, відповідність умов перевезення встановленим вимогам, а також загальний рівень професійності обслуговування. Висока якість сервісу сприяє підвищенню довіри клієнтів і формуванню довгострокових партнерських відносин [36].

Саме тому кожне вітчизняне логістичне підприємство, надаючи свої послуги (організовуючи, керуючи перевезеннями, плануючи транспортні маршрути, пакуючи, зберігаючи, обираючи види, типи транспорту, системно плануючи і організовуючи логістично-транспортні процеси тощо) повинне забезпечувати компатибельність всіх параметрів логістичної системи, які в кінцевому характеризуватимуть рівень якості послуг із доставляння ними

вантажів (рис. 1.2) [16; 37]. Це потрібно для того, щоб відповідати світовому рівню, бути конкурентоспроможними.

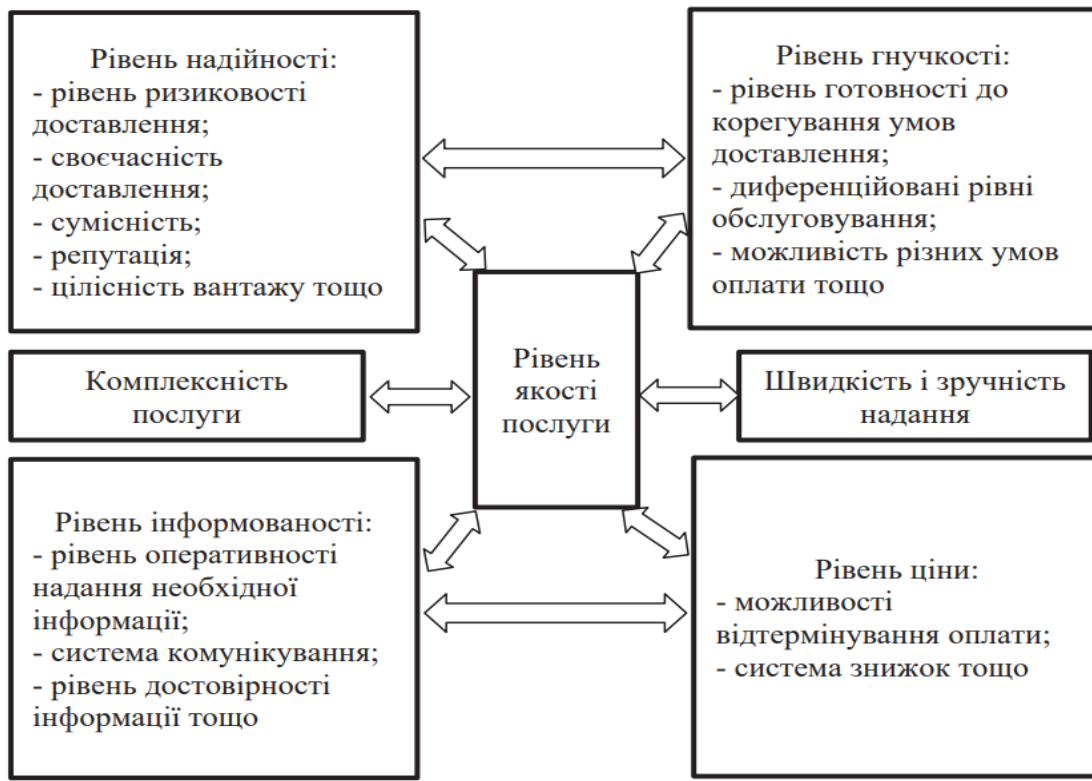


Рис. 1.2. Компатибельність параметрів логістичної системи, що характеризують рівень якості послуг

Джерело: побудовано на основі [9; 16; 36; 37].

Не менш важливою характеристикою є своєчасність (оперативність), яка визначає швидкість виконання логістичних операцій, включаючи обробку замовлень, організацію перевезень та доставку вантажів. У сучасних умовах саме швидкість обслуговування часто стає вирішальним фактором вибору логістичного партнера, особливо в умовах жорсткої конкуренції та високої динамічності ринку [39; 36].

Тісно пов'язаною із своєчасністю є *надійність* логістичного сервісу, яка характеризується стабільністю та передбачуваністю виконання зобов'язань. Надійність передбачає дотримання встановлених термінів, точність виконання умов договору, мінімізацію ризиків затримок, втрат або пошкоджень вантажів

[39; 36]. Саме надійність формує репутацію підприємства на ринку логістичних послуг.

Важливою характеристикою логістичного сервісу є гнучкість, тобто здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та індивідуальних потреб клієнтів. Гнучкість проявляється у можливості змінювати маршрути перевезень, обсяги поставок, умови доставки, а також швидко реагувати на нестандартні ситуації. В умовах нестабільності ринку та трансформації логістичних ланцюгів ця характеристика набуває особливого значення.

Суттєвою складовою є також інформаційна прозорість та забезпеченість сервісу, яка передбачає надання клієнтам своєчасної, достовірної та повної інформації про стан виконання замовлення, місцезнаходження вантажу, можливі відхилення від графіка. Розвиток цифрових технологій значно розширює можливості підприємств у цьому напрямі, підвищуючи рівень довіри клієнтів і ефективність управління логістичними процесами [9].

Ще однією характеристикою є доступність логістичного сервісу, яка визначає здатність підприємства забезпечити обслуговування клієнтів у необхідному обсязі, у потрібний час і в зручному форматі. Доступність включає географічне покриття, наявність транспортних і складських ресурсів, а також можливість обслуговування різних сегментів клієнтів.

Важливе значення має також економічність логістичного сервісу, яка відображає співвідношення між витратами на його забезпечення та отриманими результатами. Ефективний логістичний сервіс передбачає досягнення високого рівня обслуговування при мінімально можливих витратах, що забезпечує підвищення прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності [36].

Окремо слід виділити комплексність логістичного сервісу, яка полягає у здатності підприємства надавати широкий спектр взаємопов'язаних послуг: транспортних, складських, експедиторських, митних, інформаційних. Комплексний характер сервісу дозволяє клієнтам отримувати повний пакет

послуг від одного постачальника, що підвищує зручність і ефективність співпраці [36].

Таким чином, основні характеристики логістичного сервісу як економічної категорії відображають його багатогранну природу та визначають рівень його ефективності. Вони охоплюють як параметри якості обслуговування, так і економічні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє розглядати логістичний сервіс як важливий інструмент забезпечення конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

Цінність для споживача в логістичній діяльності формується через забезпечення так званих «логістичних корисностей», зокрема корисності часу, місця, форми та володіння. Логістичний сервіс безпосередньо впливає на ці складові, забезпечуючи доставку продукції у потрібне місце, у визначений час, у необхідному стані та з мінімальними витратами для клієнта. Таким чином, логістичний сервіс трансформує фізичний рух товарів у економічну цінність для споживача.

Для більш детального розкриття структури логістичного сервісу доцільно виділити його основні складові, які представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Складові логістичного сервісу підприємства

Складова	Сутність	Значення для підприємства
Часова складова	Характеризує швидкість обробки замовлень, терміни доставки та дотримання графіків	Визначає рівень задоволення клієнтів і конкурентні позиції
Надійність обслуговування	Відображає стабільність і точність виконання замовлень без втрат і пошкоджень	Формує довіру клієнтів і позитивну репутацію
Інформаційна складова	Забезпечує надання актуальної інформації про замовлення, маршрути та строки	Підвищує прозорість і контроль логістичних процесів

Комунікаційна складова	Включає взаємодію з клієнтами, оперативність реагування на запити та вирішення проблем	Сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин
Організаційна складова	Охоплює процеси планування, координації та контролю логістичних операцій	Забезпечує ефективність функціонування
Технологічна складова	Пов'язана з використанням сучасних ІТ-систем, автоматизації та цифрових рішень	Підвищує ефективність і швидкість логістичних процесів
Сервісна підтримка	Включає обробку претензій, рекламаций та аналіз якості обслуговування	Забезпечує утримання клієнтів і підвищення якості сервісу
Гнучкість сервісу	Відображає здатність адаптувати послуги до індивідуальних потреб клієнтів	Дозволяє реагувати на зміни ринку та запити клієнтів

Джерело: побудовано на основі [9; 16; 36; 37].

Таким чином, логістичний сервіс є багатокомпонентною системою, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства – від організації процесів до взаємодії з клієнтами. Сукупність цих складових забезпечує високий рівень обслуговування, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг.

Формування цінності для споживача безпосередньо трансформується у конкурентні переваги підприємства. Підприємства, які забезпечують високий рівень логістичного сервісу, отримують можливість:

- підвищувати рівень задоволеності та лояльності клієнтів;
- розширювати клієнтську базу;
- формувати позитивний імідж і репутацію на ринку;
- знижувати чутливість клієнтів до цінових факторів;
- забезпечувати стабільність доходів і довгострокові партнерські відносини.

Крім того, ефективний логістичний сервіс сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства, що дозволяє зменшити витрати, підвищити

продуктивність і забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Це, у свою чергу, створює передумови для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах цифровізації логістичний сервіс також стає важливим елементом інноваційного розвитку підприємства. Використання інформаційних технологій, систем відстеження вантажів, автоматизації процесів обробки замовлень підвищує рівень сервісу та забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Узагальнюючи, можна зазначити, що логістичний сервіс є складною багатокомпонентною системою, яка інтегрує різні аспекти діяльності підприємства та безпосередньо впливає на формування його конкурентних переваг. Для логістичних компаній високий рівень сервісу стає не лише засобом задоволення потреб клієнтів, а й стратегічним інструментом забезпечення стійкого розвитку.

1.2. Управління логістичним сервісом у системі забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Сутність управління логістичним сервісом полягає у цілеспрямованому впливі на процеси формування, надання та контролю логістичних послуг з метою досягнення оптимального рівня обслуговування клієнтів при раціональному використанні ресурсів підприємства. Це передбачає не лише організацію логістичних операцій, а й управління якістю сервісу, координацію дій підрозділів, контроль за виконанням замовлень, а також постійне вдосконалення процесів обслуговування.

На відміну від традиційного підходу до управління логістикою, який зосереджується переважно на матеріальних потоках, управління логістичним сервісом охоплює ширший спектр завдань, включаючи інформаційні, комунікаційні та клієнтоорієнтовані аспекти діяльності підприємства [35]. У цьому контексті логістичний сервіс виступає як інтегруюча ланка між операційною діяльністю підприємства та його ринковою поведінкою.

Важливою особливістю управління логістичним сервісом є його міжфункціональний характер. Воно передбачає тісну взаємодію різних підрозділів підприємства, зокрема логістики, маркетингу, збуту, фінансів та інформаційних технологій. Така інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість дій, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти високого рівня обслуговування клієнтів.

Міжфункціональний характер управління логістичним сервісом доцільно розглядати через призму взаємодії основних функціональних сфер підприємства, що забезпечують рух матеріальних потоків, що наочно показана на рис. 1.3.

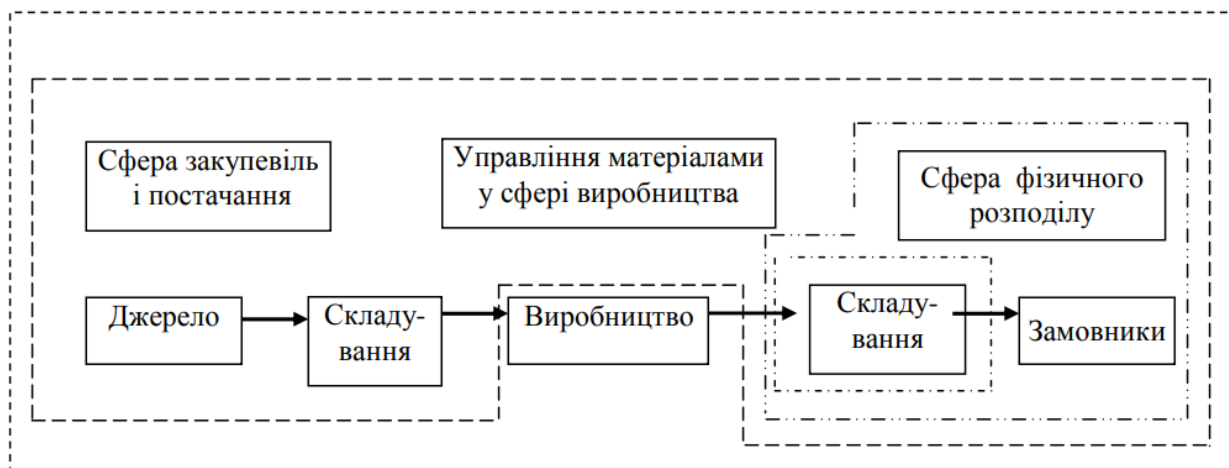


Рис. 1.3. Міжфункціональний характер управління логістичним сервісом.
Джерело: на основі [10, с. 17].

Важливою особливістю управління логістичним сервісом є його міжфункціональний характер, який проявляється у тісній взаємодії різних сфер діяльності підприємства. Як показано на рисунку, логістичні процеси охоплюють сферу закупівель і постачання, управління матеріалами у виробництві, а також сферу фізичного розподілу.

Рух матеріального потоку здійснюється послідовно - від джерела постачання через складські операції та виробництво до кінцевого споживача. При цьому кожен етап логістичного ланцюга пов'язаний із виконанням відповідних функцій різними підрозділами підприємства, що потребує їх узгодженої взаємодії. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність логістичного

процесу, підвищити ефективність використання ресурсів і мінімізувати втрати на всіх етапах руху потоків. У результаті формується єдина система управління логістичним сервісом, орієнтована на досягнення високого рівня обслуговування клієнтів.

У системі управління підприємством управління логістичним сервісом займає проміжне положення між стратегічним і операційним рівнями. На стратегічному рівні воно визначає політику обслуговування клієнтів, формує стандарти сервісу та встановлює цільові показники якості. На тактичному рівні здійснюється планування ресурсів, розробка процедур і координація діяльності підрозділів. На операційному рівні управління логістичним сервісом реалізується через безпосереднє виконання замовлень, контроль за їх виконанням і оперативне реагування на відхилення [10].

Таким чином, управління логістичним сервісом охоплює всі рівні управління підприємством і забезпечує узгодженість стратегічних цілей із поточними операційними процесами. Це дозволяє підприємству не лише ефективно організувати логістичну діяльність, а й формувати стабільні конкурентні позиції на ринку.

Основною ціллю управління логістичним сервісом є досягнення оптимального рівня обслуговування, при якому забезпечується максимальне задоволення потреб споживачів за мінімально можливих витрат. У цьому контексті важливим є не просто підвищення рівня сервісу, а його економічне обґрунтування, оскільки надмірні витрати на обслуговування можуть негативно впливати на фінансові результати підприємства. Реалізація зазначеної мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, які можна згрупувати за кількома напрямками (рис.1.4).

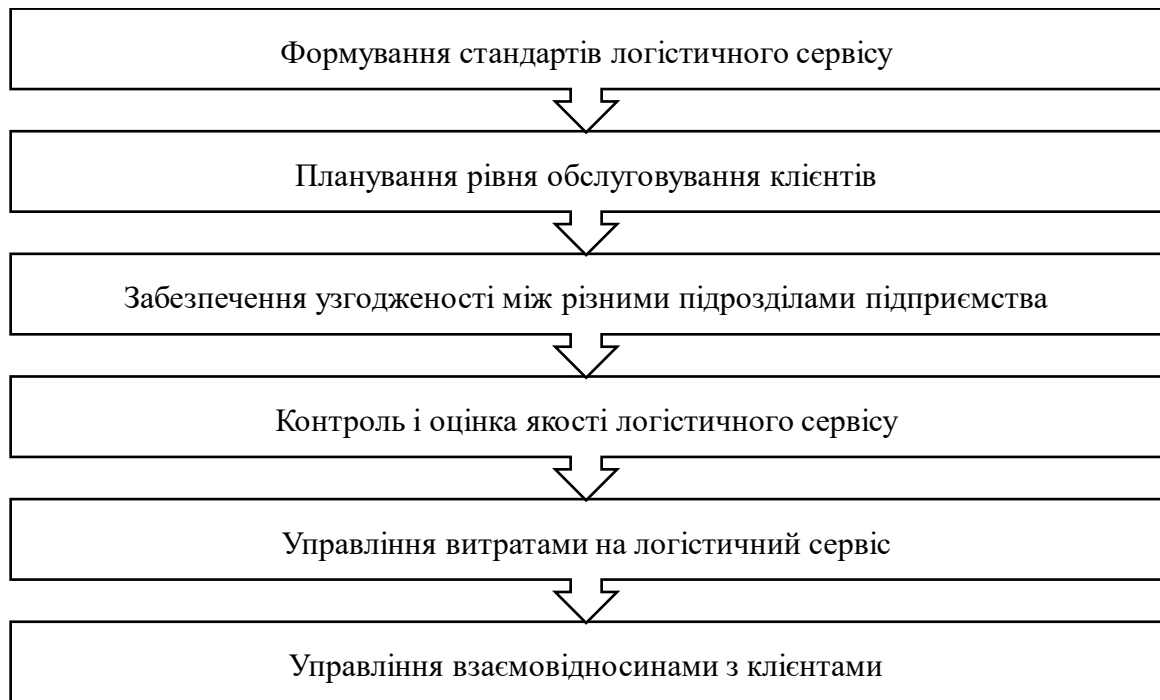


Рис. 1.4. Система цілей і завдань управління логістичним сервісом підприємства.

Джерело: на основі [7; 10; 24].

По-перше, важливим завданням є формування стандартів логістичного сервісу, які визначають параметри обслуговування, зокрема допустимі строки виконання замовлень, рівень точності поставок, умови взаємодії з клієнтами. Наявність чітко визначених стандартів дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність логістичних процесів.

По-друге, управління логістичним сервісом передбачає планування рівня обслуговування клієнтів. Це включає визначення цільових показників сервісу, сегментацію клієнтів за рівнем важливості, а також адаптацію сервісних рішень відповідно до їх потреб. Такий підхід дозволяє раціонально розподіляти ресурси та підвищувати ефективність обслуговування.

Третім важливим завданням є забезпечення узгодженості між різними підрозділами підприємства у процесі надання логістичних послуг. Ефективний логістичний сервіс можливий лише за умови тісної координації діяльності логістичних, транспортних, складських, збутових і інформаційних підрозділів.

Наступним завданням є контроль і оцінка якості логістичного сервісу. Це передбачає використання системи показників, які дозволяють оцінити рівень обслуговування, виявити відхилення від встановлених стандартів і визначити напрями вдосконалення. Постійний моніторинг якості сервісу є необхідною умовою підтримання його на належному рівні.

Важливе значення має також управління витратами на логістичний сервіс, яке передбачає оптимізацію ресурсів, необхідних для забезпечення обслуговування клієнтів. Завдання полягає у досягненні балансу між рівнем сервісу та витратами, що дозволяє забезпечити економічну ефективність діяльності підприємства.

Окремим напрямом є управління взаємовідносинами з клієнтами в логістичній сфері, яке включає підтримку зворотного зв'язку, врахування індивідуальних потреб клієнтів, оперативне реагування на їх запити та вирішення проблемних ситуацій. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню довгострокових партнерських відносин.

Таким чином, цілі та завдання управління логістичним сервісом мають комплексний характер і охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація забезпечує не лише підвищення рівня обслуговування клієнтів, але й створює передумови для ефективного використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку логістичних послуг.

Реалізація цілей і завдань управління логістичним сервісом не є самоціллю, а виступає засобом досягнення більш широких стратегічних результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах господарювання ефективно управління логістичним сервісом безпосередньо трансформується у формування та розвиток конкурентних переваг [2].

Забезпечення високого рівня логістичного сервісу дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби клієнтів, а й перевищувати їх очікування, що стає ключовим фактором конкурентної боротьби. У цьому контексті логістичний

сервіс виступає не просто елементом операційної діяльності, а стратегічним інструментом, який визначає позиції підприємства на ринку.

Формування конкурентних переваг залежить від здатності підприємства створювати унікальні логістичні рішення, які дозволяють скорочувати витрати, зменшувати час руху товару, покращувати точність планування і підвищувати рівень сервісу. Певний вплив справляє здатність підприємства інтегрувати різні логістичні функції у єдину систему, де транспортування, складування, планування потреб запасів, обробка замовлень і комунікації з клієнтами функціонують узгоджено [2]. Безперервність потоків та керованість операцій формують підґрунтя для появи переваг, які можуть бути відтворені у практичній діяльності.

Класифікація конкурентних переваг логістичних підприємств формується через визначення ознак, що відображають відмінності у ресурсній, технологічній та організаційній спроможності компаній. Аналіз логістичних операцій вказує на необхідність систематизації переваг для розуміння структури ринку та методів управління позиціями підприємств. Конкурентні переваги визначаються як комплекс характеристик, що забезпечують здатність підприємства ефективно функціонувати у різноманітних ринкових умовах, забезпечуючи оптимізацію потоків товарів, інформації та фінансових ресурсів. Класифікація таких переваг дозволяє виявляти напрямки розвитку, спрямовані на удосконалення логістичних процесів та інтеграцію у складні ланцюги постачання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг логістичних підприємств

Категорія	Характеристика	Приклади застосування
Внутрішні переваги	Пов'язані зі структурою підприємства, організацією процесів, компетенціями персоналу та ресурсною базою	Ефективне управління транспортом і складами, автоматизація обліку, навчання працівників
Зовнішні переваги	Відображають позиції підприємства на ринку та	Участь у міжнародних транспортних альянсах,

	взаємодію з партнерами, клієнтами і державними органами	партнерські договори, доступ до нових ринків
Технологічні переваги	Використання інноваційних рішень і цифрових технологій для підвищення ефективності логістичних процесів	GPS і RFID відстеження вантажів, автоматизовані склади, цифрові платформи управління потоками
Організаційні переваги	Пов'язані з управлінською структурою, координацією підрозділів, стандартизацією процесів	Гнучка організаційна структура, стандартизовані процедури обробки замовлень
Кадрові переваги	Компетенції, професійний досвід, навички персоналу	Підготовка та сертифікація співробітників, здатність до управління складними операціями
Економічні переваги	Оптимізація витрат та підвищення фінансової ефективності	Раціональне завантаження транспортних засобів, зниження витрат на паливо і матеріали

Джерело: на основі [21].

Зокрема, досягнення цілей управління логістичним сервісом, таких як підвищення якості обслуговування, скорочення часу виконання замовлень, забезпечення надійності та гнучкості, безпосередньо формує ряд важливих конкурентних переваг. Серед них – підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення їх лояльності, зростання повторних звернень та розширення клієнтської бази.

Крім того, ефективне управління логістичним сервісом сприяє оптимізації витрат і більш раціональному використанню ресурсів підприємства. Це дозволяє не лише знижувати собівартість послуг, а й формувати цінові переваги або підвищувати прибутковість діяльності без втрати якості обслуговування.

Важливим аспектом є також підвищення операційної ефективності підприємства, що проявляється у зменшенні логістичних збоїв, підвищенні узгодженості бізнес-процесів та скороченні часу обробки замовлень. Це забезпечує стабільність діяльності та підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

У сучасних умовах цифровізації додаткові конкурентні переваги формуються за рахунок впровадження інформаційних технологій у процес управління логістичним сервісом. Це дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, забезпечити контроль у режимі реального часу та покращити взаємодію з клієнтами.

Таким чином, управління логістичним сервісом виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечує підвищення якості обслуговування, оптимізацію витрат та адаптацію до змін ринкового середовища. Саме через ефективну організацію логістичного сервісу підприємство отримує можливість займати стійкі позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного сервісу підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств оцінювання ефективності логістичного сервісу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити рівень відповідності наданих послуг встановленим стандартам і очікуванням клієнтів, а також виявити резерви підвищення якості обслуговування. В умовах зростаючої конкуренції на ринку логістичних послуг саме об'єктивна оцінка ефективності сервісу стає основою прийняття управлінських рішень та формування стратегії розвитку підприємства.

Сутність оцінювання ефективності логістичного сервісу полягає у системному аналізі результатів надання логістичних послуг із метою визначення ступеня досягнення поставлених цілей, рівня задоволення потреб клієнтів та ефективності використання ресурсів підприємства. Така оцінка передбачає зіставлення фактичних показників діяльності з плановими або нормативними значеннями, а також аналіз відхилень і причин їх виникнення.

Особливістю оцінювання логістичного сервісу є його багатокритеріальний характер. На відміну від оцінки фінансових результатів, яка базується переважно на кількісних показниках, ефективність логістичного сервісу визначається як

сукупністю кількісних, так і якісних параметрів. До них належать швидкість виконання замовлень, точність поставок, рівень надійності, гнучкість обслуговування, інформаційна забезпеченість, а також рівень задоволеності клієнтів.

Важливою складовою оцінювання є врахування двох взаємопов'язаних аспектів ефективності - економічного та сервісного. Економічний аспект передбачає аналіз витрат на забезпечення логістичного сервісу та їх вплив на фінансові результати підприємства. Сервісний аспект, у свою чергу, характеризує рівень задоволення клієнтів та відповідність наданих послуг їх очікуванням. Оптимальне поєднання цих аспектів дозволяє підприємству досягти балансу між витратами та якістю обслуговування.

Оцінювання ефективності логістичного сервісу виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством. По-перше, воно забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, дозволяючи керівництву отримувати об'єктивні дані про стан логістичних процесів. По-друге, сприяє виявленню проблемних зон і резервів підвищення ефективності, що є передумовою вдосконалення діяльності підприємства. По-третє, оцінювання дозволяє здійснювати контроль за дотриманням стандартів обслуговування та забезпечувати стабільність логістичних процесів. Крім того, оцінювання ефективності логістичного сервісу має важливе значення для формування клієнтоорієнтованої політики підприємства.

Оцінювання ефективності логістичного сервісу підприємства базується на використанні ряду методичних підходів, які сформувалися в економічній науці та практиці управління [12; 24; 38; 43].

Класичні підходи, детально представлені в табл. 1.4, дозволяють системно оцінити рівень логістичного сервісу з позицій витрат, результатів діяльності та конкурентного середовища. Їх застосування створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і визначення напрямів підвищення ефективності логістичних процесів.

Класичні методичні підходи до оцінювання ефективності
логістичного сервісу

Підхід	Сутність	Основні показники	Переваги	Обмеження
Витратний	Оцінка сервісу через витрати на його забезпечення	Витрати на транспортування, складування, обробку замовлень	Дозволяє контролювати витрати, сприяє їх оптимізації	Не враховує якість обслуговування
Результативний	Оцінка за кінцевими результатами обслуговування	Рівень виконання замовлень, точність, своєчасність	Орієнтація на клієнта, оцінка фактичної якості сервісу	Не враховує витрати на досягнення результату
Порівняльний	Зіставлення показників із конкурентами або стандартами	Показники сервісу, ринкова позиція	Дозволяє оцінити конкурентоспроможність	Обмежений доступ до інформації
Нормативний	Порівняння фактичних показників із нормативами	Відхилення від стандартів, рівень відповідності	Забезпечує контроль і стандартизацію	Залежить від якості встановлених норм
Системний	Комплексна оцінка всієї логістичної системи	Інтегральні показники, сукупність індикаторів	Враховує взаємозв'язки процесів	Складність реалізації та розрахунків

Джерело: розроблено автором на основі [12; 24; 38; 43].

Одним із базових є витратний підхід, який передбачає оцінювання логістичного сервісу через аналіз витрат, пов'язаних із його забезпеченням. У межах цього підходу визначається рівень витрат на транспортування, складування, обробку замовлень, інформаційне забезпечення та інші елементи логістичного обслуговування. Основна увага приділяється пошуку оптимального співвідношення між рівнем сервісу та витратами на його

забезпечення. Водночас обмеженням цього підходу є те, що він не враховує повною мірою якісні аспекти обслуговування та рівень задоволеності клієнтів.

Другим важливим є результативний підхід, який орієнтований на оцінку кінцевих результатів логістичного сервісу. У межах цього підходу аналізуються показники, що характеризують рівень обслуговування клієнтів (своєчасність поставок, точність виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів). Перевагою підходу є його орієнтація на споживача та можливість оцінити фактичну якість сервісу. Однак він не завжди дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між витратами і досягнутими результатами.

Також застосовується системний підхід, який передбачає комплексну оцінку логістичного сервісу з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами логістичної системи. Він дозволяє оцінити ефективність не окремих процесів, а всієї системи обслуговування в цілому, враховуючи як економічні, так і якісні параметри.

Важливе місце займає порівняльний підхід, який передбачає зіставлення показників логістичного сервісу підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами. Це дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства, виявити відставання або переваги та сформулювати напрями вдосконалення діяльності. Основним обмеженням цього підходу є складність отримання достовірної інформації про діяльність конкурентів.

Окрім зазначених, у практиці використовується нормативний підхід, який базується на порівнянні фактичних показників логістичного сервісу з установленими нормативами, стандартами або регламентами. Такий підхід дозволяє контролювати відповідність процесів обслуговування заданим вимогам і забезпечувати стабільність якості сервісу. Водночас його ефективність залежить від обґрунтованості встановлених нормативів.

Традиційні підходи до оцінювання ефективності логістичного сервісу доповнюються інноваційними методами, що враховують багатofакторний характер логістичних процесів, зростаючі вимоги клієнтів та вплив цифрових технологій. Сучасні методи дозволяють здійснювати більш глибоку, комплексну

та об'єктивну оцінку рівня сервісу, поєднуючи кількісні та якісні параметри (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Сучасні методи оцінки логістичного сервісу

Метод	Сутність	Основні показники	Переваги	Обмеження
KPI	Оцінка за системою ключових показників ефективності	Рівень виконання замовлень, час доставки, точність	Простота використання, оперативність оцінки	Потребує правильної системи показників
SERVQUAL	Оцінка якості сервісу через сприйняття клієнтів	Надійність, швидкість, комунікація	Орієнтація на клієнта	Суб'єктивність оцінки
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками	Показники сервісу конкурентів	Виявлення резервів розвитку	Обмежений доступ до інформації
SLA	Оцінка відповідності стандартам сервісу	Рівень виконання стандартів	Чіткість і контроль якості	Складність впровадження
Процесний підхід	Аналіз логістичних процесів	Тривалість операцій, ефективність процесів	Виявлення вузьких місць	Складність аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [3; 25; 32; 34; 40; 43; 47].

Одним із найбільш поширених є метод KPI (Key Performance Indicators), який базується на використанні системи ключових показників ефективності. Цей метод дозволяє оцінити результативність логістичного сервісу за такими показниками, як рівень виконання замовлень, точність поставок, середній час доставки, рівень задоволеності клієнтів. Його перевагою є можливість регулярного моніторингу та оперативного реагування на відхилення [34; 40].

Важливим сучасним методом є SERVQUAL, який спрямований на оцінювання якості сервісу з точки зору споживача. Метод базується на визначенні розриву між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем обслуговування за такими параметрами, як надійність, оперативність,

компетентність персоналу, рівень комунікації. Це дозволяє оцінити не лише фактичну якість сервісу, а й його сприйняття клієнтами [3; 25].

Значного поширення набув бенчмаркінг, який передбачає порівняння показників логістичного сервісу підприємства з кращими практиками галузі або конкурентами [32]. Цей метод дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та виявити напрями вдосконалення.

Сучасним інструментом є також метод SLA (Service Level Agreement), який передбачає оцінювання відповідності фактичного рівня обслуговування встановленим стандартам. Використання SLA дозволяє забезпечити контроль якості сервісу та підвищити відповідальність сторін у процесі надання логістичних послуг [47].

Крім того, застосовується процесний підхід, який передбачає оцінювання ефективності логістичного сервісу через аналіз бізнес-процесів, визначення вузьких місць та оптимізацію логістичних операцій. Це дозволяє підвищити ефективність функціонування логістичної системи в цілому [43].

Оцінювання ефективності логістичного сервісу підприємства здійснюється на основі системи показників, яка дозволяє комплексно охарактеризувати рівень обслуговування клієнтів, ефективність логістичних процесів та результативність використання ресурсів. Формування такої системи є важливим етапом управління логістичним сервісом, оскільки саме вона забезпечує кількісне та якісне вимірювання досягнутих результатів і слугує основою для прийняття управлінських рішень.

Система показників оцінки логістичного сервісу має багаторівневий характер і охоплює як операційні, так і стратегічні аспекти діяльності підприємства. Вона повинна бути збалансованою, тобто включати показники, що характеризують як якість обслуговування клієнтів, так і економічну ефективність логістичних процесів.

До ключових груп показників належать показники якості логістичного сервісу, які відображають рівень відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів. Серед них важливе місце займають показники своєчасності доставки,

точності виконання замовлень, рівня пошкоджень вантажів, а також рівня задоволеності клієнтів.

Важливою складовою є часові показники, які характеризують швидкість виконання логістичних операцій. До них належать середній час обробки замовлення, тривалість доставки, час реагування на запити клієнтів. Ці показники безпосередньо впливають на ефективність обслуговування та конкурентоспроможність підприємства.

Окрему групу становлять економічні показники, що дозволяють оцінити витрати на забезпечення логістичного сервісу та їх співвідношення з отриманими результатами. До них належать витрати на логістичний сервіс, витрати на обробку одного замовлення, рівень рентабельності логістичних операцій.

Не менш важливими є показники надійності та стабільності сервісу, які відображають рівень виконання зобов'язань перед клієнтами. До таких показників належать частка виконаних замовлень у повному обсязі, рівень відхилень від графіків доставки, частота виникнення логістичних збоїв.

Сучасні підходи до оцінювання логістичного сервісу також передбачають використання індикаторів клієнтоорієнтованості, зокрема рівня задоволеності клієнтів, індексу лояльності (NPS), кількості повторних замовлень. Ці показники дозволяють оцінити не лише фактичний рівень сервісу, а й його сприйняття клієнтами.

Важливим елементом системи є інтегральні показники, які узагальнюють результати за окремими напрямками та дозволяють отримати комплексну оцінку рівня логістичного сервісу. Такі показники формуються шляхом агрегування окремих індикаторів із урахуванням їх вагомості.

Для систематизації основних показників оцінки логістичного сервісу доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці 1.6.

Система показників оцінки логістичного сервісу підприємства

Група показників	Показник	Економічний зміст	Одиниця виміру
Якість сервісу	Рівень виконання замовлень	Частка замовлень, виконаних повністю та без помилок	%
	Точність поставок	Відповідність фактичних поставок умовам замовлення	%
	Рівень пошкоджень вантажів	Частка пошкоджених або втрачених вантажів	%
Часові показники	Середній час обробки замовлення	Період від отримання замовлення до його виконання	дні/години
	Тривалість доставки	Час транспортування вантажу до клієнта	дні
Надійність	Рівень своєчасних поставок	Частка поставок, здійснених у встановлений термін	%
	Кількість збоїв у логістиці	Частота порушень логістичних процесів	од.
Економічні показники	Витрати на логістичний сервіс	Загальні витрати на організацію обслуговування	грн.
	Витрати на 1 замовлення	Середні витрати на виконання одного замовлення	грн.
	Рентабельність логістичних послуг	Співвідношення прибутку до витрат	%
Клієнтоорієнтованість	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка якості сервісу споживачами	% / бали
	Кількість повторних замовлень	Частка клієнтів, що повторно користуються послугами	%
Інтегральні показники	Інтегральний показник сервісу	Узагальнена оцінка рівня логістичного сервісу	коефіцієнт

Джерело: розроблено автором на основі [3; 25; 32; 34; 40; 43; 47].

Система показників оцінки логістичного сервісу підприємства є комплексним інструментом, який дозволяє всебічно оцінити рівень

обслуговування клієнтів та ефективність логістичних процесів. Її використання забезпечує об'єктивність оцінювання, сприяє виявленню проблемних аспектів діяльності та створює основу для підвищення якості логістичного сервісу і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Сучасні методи оцінки логістичного сервісу забезпечують комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства, дозволяючи враховувати як кількісні, так і якісні параметри. Використання інтегрального показника ефективності створює можливість узагальнення результатів оцінки та формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня логістичного сервісу та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»

2.1. Загальна характеристика та особливості функціонування ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» на ринку логістичних послуг.

ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є сучасною логістичною компанією, що функціонує на ринку транспортно-експедиторських та складських послуг України та позиціонує себе як надійний партнер у сфері логістики, транспорту та складського господарства. Діяльність підприємства спрямована на забезпечення ефективного переміщення вантажів і оптимізацію логістичних процесів клієнтів шляхом надання комплексних сервісних рішень

Для узагальнення основних характеристик компанії доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні характеристики ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»

Показник	Характеристика
Повна назва і організаційно-правова форма управління	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лоджистлі»
Рік заснування	1996
Місцезнаходження	м. Одеса, Україна
Основний вид діяльності (КВЕД)	52.29 – Допоміжна діяльність у сфері транспорту
Основні напрямки діяльності	Транспортно-експедиторські послуги, організація перевезень, мультимодальна логістика
Додаткові види діяльності	Автомобільні, морські та річкові перевезення, складські послуги, обробка вантажів, оренда транспорту
Основна спеціалізація	Експедирування та логістика зернових вантажів, портова логістика
Тип логістичного оператора	Транспортно-експедиторська компанія (3PL-оператор)
Географія діяльності	Україна, міжнародні перевезення (зокрема експортні напрямки)
Ключові ресурси	Транспортна інфраструктура, складські потужності, партнерські мережі
Особливості діяльності	Інтеграція в мультимодальні перевезення, орієнтація на аграрний сектор

Джерело: на основі [27; 61].

Компанія ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» була зареєстрована у 1996 році, що свідчить про її стабільність і сформовані позиції на ринку логістичних послуг України. Підприємство починало здійснювати свою діяльність у місті Одеса – одному з ключових транспортно-логістичних центрів України, що має вигідне географічне розташування та доступ до морських портів. Наведені в таблиці характеристики свідчать, що ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є сучасним логістичним оператором, діяльність якого базується на комплексному підході до організації перевезень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Компанія ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» реалізує широкий спектр логістичних послуг, що включає зберігання, перевалку, експедирування, морське агентування, лабораторний контроль та вантажоперевезення [61]. Такий комплекс послуг дозволяє підприємству забезпечувати повний цикл логістичного обслуговування - від приймання вантажу до його доставки кінцевому споживачу.

Основним видом діяльності компанії є допоміжна діяльність у сфері транспорту, разом з тим, спектр діяльності ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є значно ширшим і охоплює автомобільні, морські та річкові перевезення, складське господарство, транспортне оброблення вантажів, а також послуги з оренди транспортних засобів і нерухомості. Така диверсифікація діяльності дозволяє підприємству формувати комплексні логістичні рішення та забезпечувати повний цикл обслуговування клієнтів.

Згідно з відкритими джерелами, компанія спеціалізується, зокрема, на експедируванні зернових вантажів, організації перевалки та завантаження суден, а також наданні складських і транспортних послуг. Це свідчить про орієнтацію підприємства на аграрний сектор, який є одним із ключових для української економіки, особливо в умовах розвитку експорту.

Особливістю функціонування ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є його інтеграція у мультимодальні логістичні процеси, що передбачають використання різних видів транспорту та координацію перевезень у межах єдиного логістичного

ланцюга. Компанія надає послуги з експедирування, складування, митного супроводу та оброблення вантажів, що дозволяє їй виступати як комплексний логістичний оператор. Для більш детального розкриття напрямів діяльності підприємства доцільно узагальнити основні види його діяльності у вигляді таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні види діяльності ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»

Вид діяльності	Зміст діяльності	Значення для компанії
	Організація перевезень вантажів, координація логістичних процесів, супровід вантажів	Основний напрям діяльності, формує базу доходів
Морські перевезення	Організація перевалки, фрахтування суден, супровід експортних операцій	Забезпечує участь у міжнародній торгівлі, особливо в аграрному секторі
Автомобільні перевезення	Доставка вантажів автомобільним транспортом по Україні та за її межами	Гнучкість логістичних рішень та швидкість доставки
Річкові перевезення	Використання внутрішніх водних шляхів для транспортування вантажів	Альтернативний напрям у період обмеження морської логістики
Складські послуги	Зберігання, обробка, сортування та підготовка вантажів	Забезпечує безперервність логістичних процесів
Транспортне оброблення вантажів	Навантаження, розвантаження, перевалка вантажів	Підвищує ефективність логістичного обслуговування
Митно-брокерські послуги	Оформлення митної документації, супровід зовнішньоекономічних операцій	Спрощує процес міжнародних перевезень
Мультиmodalьні перевезення	Поєднання різних видів транспорту в єдиному логістичному ланцюгу	Оптимізація маршрутів і витрат
Оренда транспорту та обладнання	Надання в користування транспортних засобів і логістичної інфраструктури	Додаткове джерело доходів
Консалтингові логістичні послуги	Планування логістичних процесів, оптимізація маршрутів, аудит логістики	Підвищує конкурентоспроможність клієнтів і компанії

Джерело: на основі [27; 61].

Аналіз діяльності підприємства за останні п'ять років свідчить, що його функціонування відбувалося в умовах суттєвих трансформацій зовнішнього середовища, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні.

Починаючи з 2022 року, логістичний сектор України зазнав значних змін, пов'язаних із порушенням традиційних транспортних маршрутів, обмеженням роботи морських портів та зростанням логістичних ризиків. У цих умовах підприємства, що працюють у сфері логістики, були змушені адаптувати свою діяльність до нових реалій. Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» це означало переорієнтацію логістичних потоків, розвиток альтернативних маршрутів перевезень, зокрема із використанням автомобільного та річкового транспорту, а також посилення ролі експедиторських послуг. Такі зміни дозволили компанії зберегти свою присутність на ринку та забезпечити безперервність логістичного обслуговування клієнтів.

Водночас, з огляду на спеціалізацію підприємства у сфері аграрної логістики, діяльність компанії залишалася затребуваною навіть у складних умовах, оскільки експорт зернових культур є критично важливим для економіки України. Це створило передумови для відновлення обсягів діяльності у 2023 – 2025 роках, попри загальну нестабільність ринку.

Для оцінки змін у діяльності компанії ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільно проаналізувати динаміку та структуру обсягів перевезень за видами транспорту, яка представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура обсягу перевезень ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», %

Вид перевезень	Динаміка, %				Структура, %			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Морські	100,0	у 4,44р.	у 5,48р.	у 2,50р.	51,9	57,5	52,6	38,3
Автомобільні	100,0	у 3,44р.	у 5,28р.	у 4,33р.	22,2	19,3	21,7	28,5
Річкові	100,0	у 3,51р.	у 5,67р.	у 4,83р.	7,4	6,5	7,8	10,6
Мультимодальні	100,0	у 3,60р.	у 5,20р.	у 4,13р.	18,5	16,8	17,8	22,6
Разом	100,0	у 3,98р.	у 5,40р.	у 3,38р.	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії.

Наочно динаміку обсягів переробки вантажів за видами транспорту представлено на рис. 2.1, структуру - на рис. 2.2.

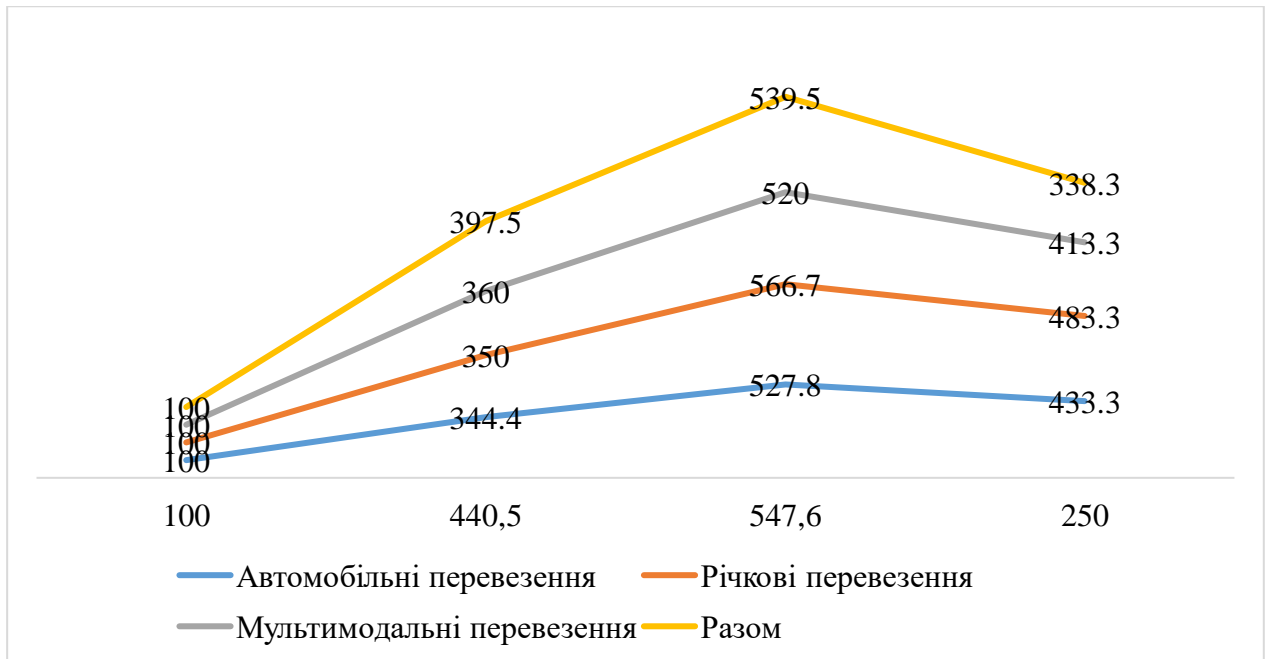


Рис. 2.1. Динаміка обсягів перевезень ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», %
Джерело: побудовано автором.

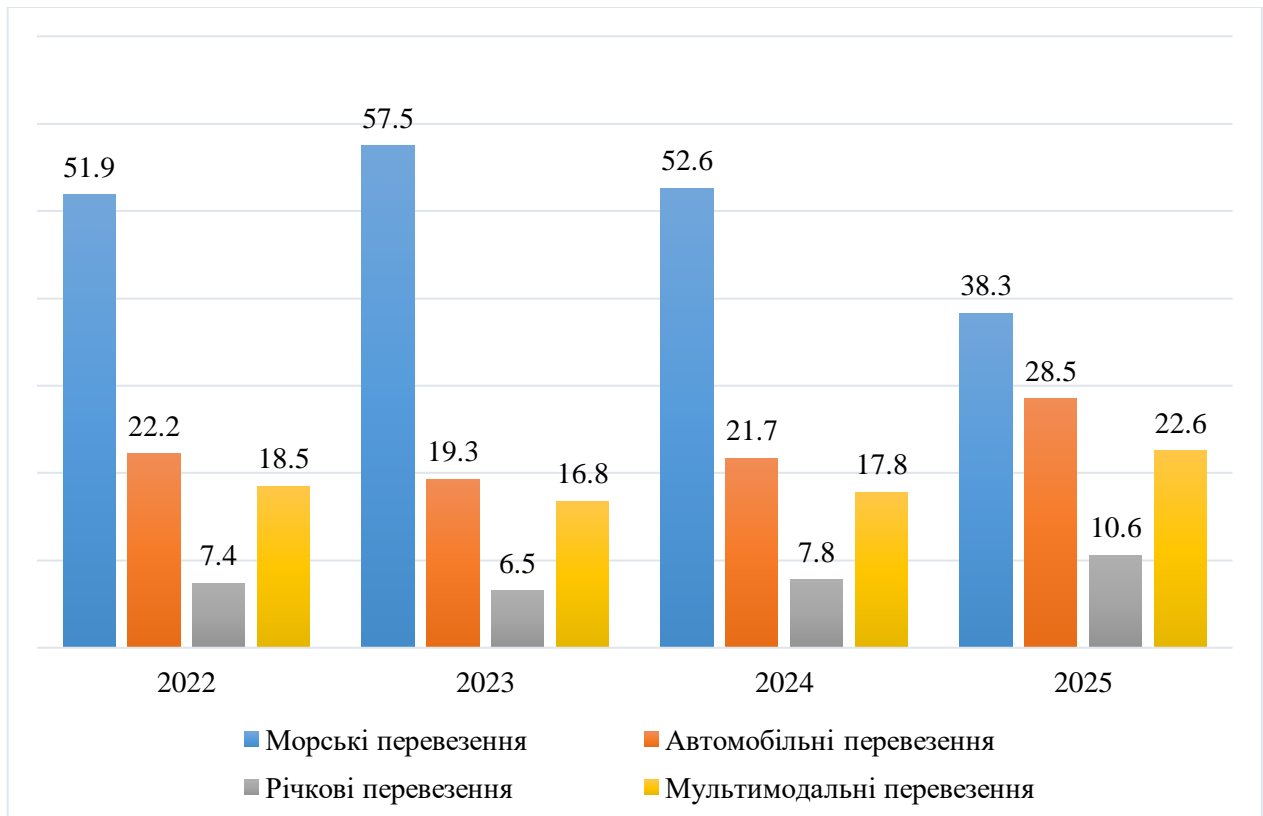


Рис. 2.2. Структура обсягів перевезень ТОВ «Лоджистлі», %
Джерело: побудовано автором.

Аналіз динаміки та структури обсягу перевезень ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у 2022 - 2025 рр. свідчить про суттєві зміни як у масштабах діяльності підприємства, так і у співвідношенні окремих напрямів перевезень. Загалом отримані результати відображають процес адаптації компанії до нестабільних умов функціонування ринку логістичних послуг, трансформації транспортних маршрутів та зміни попиту на окремі види перевезень.

Передусім слід зазначити, що у 2023 році загальний обсяг перевезень зріс до 397,5 % від рівня 2022 року, а у 2024 році - більше, ніж 5,44 рази, що свідчить про різке розширення операційної діяльності підприємства. Така динаміка вказує на активне нарощування логістичних послуг, розширення клієнтської бази та, ймовірно, посилення ролі підприємства у забезпеченні нових логістичних ланцюгів (початок роботи з портом Рені). У 2025 році загальний обсяг перевезень знизився до 321,2 % базового рівня, однак навіть за таких умов він залишився більш ніж утричі вищим, ніж у 2022 році. Це свідчить не про втрату ринкових позицій, а скоріше про певну стабілізацію ситуації з перевезеннями портами.

Найбільшу роль у структурі перевезень протягом усього досліджуваного періоду відігравали морські перевезення. У 2022 році їх частка становила 63,6 % загального обсягу перевезень, а у 2023 році вона зросла до 69,0 %, що свідчить про домінування саме цього напрямку в діяльності компанії. Таке зростання частки морських перевезень на тлі загального збільшення обсягів може означати, що підприємство змогло ефективно використати можливості морської логістики у період активного переформатування транспортного ринку. У 2024 році частка морських перевезень дещо знизилася до 64,1 %, а у 2025 році - до 49,5 %. Попри те, що морський сегмент залишався одним із провідних, його питома вага поступово скорочувалася. Це може свідчити про зменшення залежності підприємства від одного виду транспорту та поступову диверсифікацію логістичної діяльності.

Динаміка морських перевезень у базисному вимірі також є показовою. У 2023 році їх обсяг становив більше ніж 4,4 рази від рівня 2022 року, у 2024 році збільшення становило у 5,48 рази, а у 2025 році - у 2,5 рази. Отже, після різкого

зростання у 2023 - 2024 роках у 2025 році відбулося помітне скорочення обсягів. Така зміна може бути пов'язана з нестабільністю морської логістики, змінами в експортній інфраструктурі, перерозподілом вантажопотоків і зростанням ризиків, характерних для цього виду транспорту. Разом з тим навіть у 2025 році обсяг морських перевезень залишався у 2,5 рази більшим за рівень 2022 року, що підтверджує збереження стратегічної значущості цього напрямку для підприємства.

Автомобільні перевезення демонструють іншу, але не менш важливу тенденцію. У 2023 році їх обсяг зріс до 344,4 % від базового рівня, у 2024 році – до 527,8 %, а у 2025 році – до 433,3 %. Це означає, що автомобільна логістика також стала одним із ключових напрямів розвитку компанії. Особливо важливо, що частка автомобільних перевезень у структурі загального обсягу після певного зниження у 2023 році з 27,3 % до 23,1 % уже в 2024 році знову почала зростати і досягла 36,8 % у 2025 році. Така динаміка свідчить про посилення ролі автомобільного транспорту у діяльності підприємства. Це є цілком логічним в умовах українського ринку, де автомобільні перевезення виступають найбільш гнучким інструментом реагування на зміни логістичних маршрутів, обмеження в роботі окремих транспортних коридорів та потребу швидкого перерозподілу вантажів.

Річкові перевезення, хоча і займають найменшу частку в загальній структурі, також демонструють позитивну динаміку. У 2023 році їх обсяг становив 350,0 % від рівня 2022 року, у 2024 році – 566,7 %, а у 2025 році – 483,3 %. Це найвищі темпи приросту серед окремих видів перевезень у 2024 році. Хоча частка річкових перевезень у структурі залишалася відносно невеликою – 9,1 % у 2022 році, 7,8 % у 2023 році, 9,5 % у 2024 році та 13,7 % у 2025 році, - саме цей сегмент демонструє найбільш виражену тенденцію до посилення своєї ролі. Зростання частки річкових перевезень у 2025 році свідчить про те, що підприємство активно використовує альтернативні логістичні можливості та диверсифікує транспортну модель. Це є важливою ознакою гнучкості логістичного сервісу та адаптивності компанії до змін ринкового середовища.

Структурний аналіз дозволяє зробити висновок, що впродовж досліджуваного періоду відбувалося поступове вирівнювання співвідношення між основними видами перевезень. Якщо у 2022 – 2023 роках чітко домінували морські перевезення, то вже у 2025 році структура стала більш збалансованою: частка морських перевезень зменшилася до 49,5 %, тоді як автомобільні досягли 36,8 %, а річкові – 13,7 %. Така трансформація свідчить про підвищення стійкості логістичної системи підприємства, оскільки надмірна концентрація на одному виді перевезень завжди посилює ризики. Відповідно, диверсифікована структура є більш сприятливою для забезпечення стабільності діяльності.

З погляду конкурентоспроможності підприємства наведені показники мають важливе значення. По-перше, стрімке зростання обсягів перевезень у 2023 - 2024 роках свідчить про розширення ринкової присутності компанії та зростання попиту на її послуги. По-друге, структурні зміни на користь автомобільних та річкових перевезень підтверджують здатність підприємства адаптувати логістичний сервіс до нових ринкових умов. По-третє, навіть після зниження у 2025 році зберігається високий рівень операційної активності порівняно з базовим роком, що є ознакою збереження досягнутих позицій.

Отже, динаміка та структура обсягу перевезень ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у 2022 - 2025 роках свідчать про активний розвиток підприємства, значне нарощування логістичних операцій та поступову диверсифікацію транспортної діяльності. Найбільш динамічний розвиток спостерігався у 2023–2024 роках, тоді як у 2025 році мала місце певна корекція обсягів. Водночас структура перевезень стала більш збалансованою, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх ризиків. Загалом ці тенденції можна оцінити позитивно, оскільки вони свідчать про здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно перерозподіляти транспортні потоки та формувати передумови для зміцнення конкурентних переваг на ринку логістичних послуг.

Для більш детальної оцінки діяльності необхідно проаналізувати кількість виконаних перевезень за видами транспорту (табл. 2.4).

Динаміка та структура перевезень (рейсів) ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», %

Вид перевезень	Динаміка, %				Структура, %			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Морські	100,0	у 3,51р.	у 4,83р.	у 3,00р.	15,0	15,1	15,2	12,6
Автомобільні	100,0	у 3,50р.	у 4,83р.	у 3,67р.	75,0	75,5	75,9	77,2
Річкові	100,0	у 3,25р.	у 4,25р.	у 3,62р.	10,0	9,4	8,9	10,2
Разом	100,0	у 3,48р.	у 4,78р.	у 3,56р.	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії.

Наочно динаміку перевезень (рейсів) за видами транспорту представлено на рис. 2.3, структуру – на рис. 2.4.

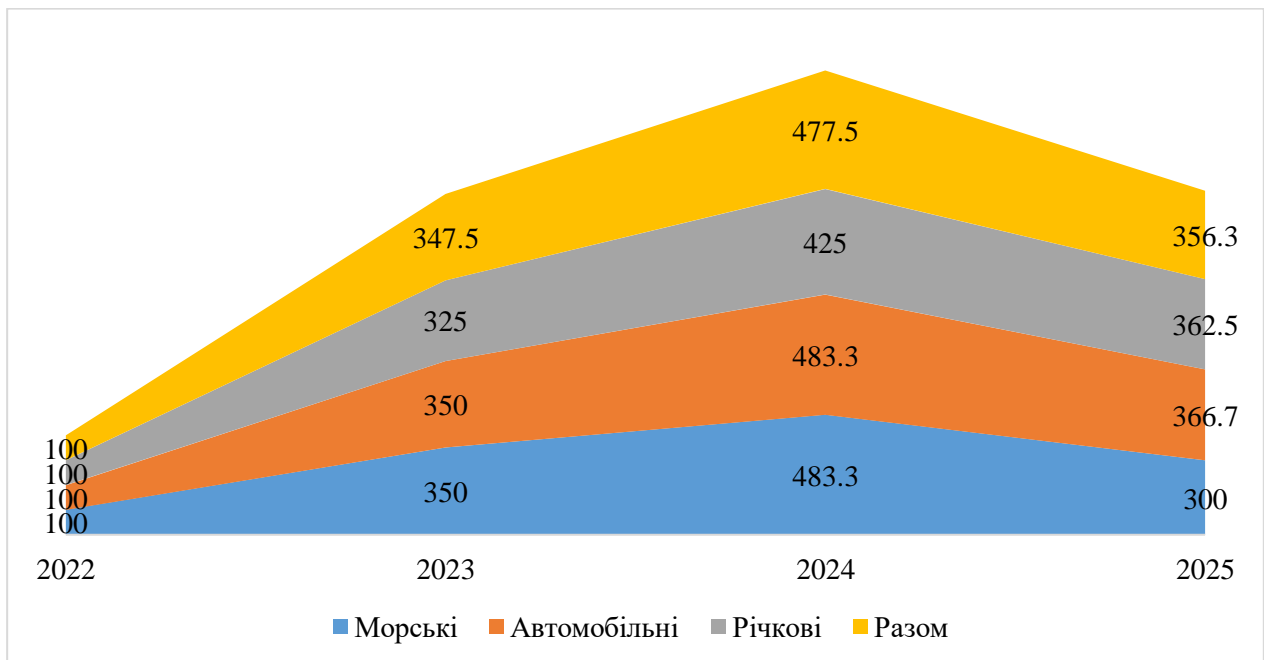


Рис. 2.3. Динаміка перевезень (рейсів) ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», %

Джерело: побудовано автором.

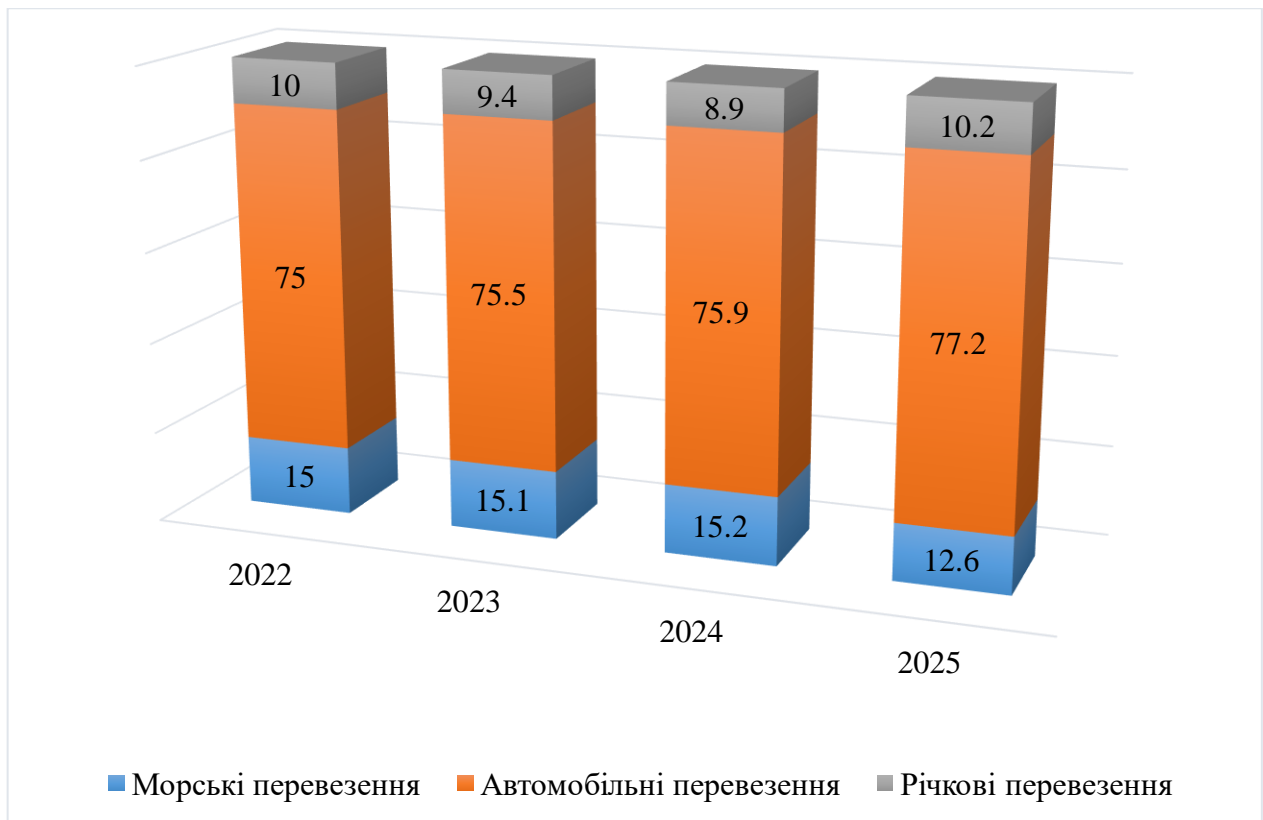


Рис. 2.4. Структура перевезень (рейсів) ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», %
Джерело: побудовано автором.

Аналіз динаміки та структури перевезень (рейсів) ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» дає змогу більш глибоко оцінити операційну активність підприємства, інтенсивність використання окремих видів транспорту та зміни в організації логістичних процесів протягом 2022 - 2025 років. Передусім слід зазначити, що загальна кількість перевезень у 2023 році становила збільшилась понад 3,48 рази від рівня 2022 року, і в подальшому відбувається збільшення кількості перевезень. Це свідчить про суттєве розширення операційної діяльності компанії в порівнянні з базовим роком. Найбільш інтенсивне зростання мало місце у 2024 році, коли кількість рейсів збільшилася майже у 4,8 рази. Така динаміка підтверджує, що саме цей період був для підприємства фазою найвищої логістичної активності. У 2025 році відбулося певне скорочення кількості рейсів порівняно з 2024 роком, однак їх обсяг залишився більш ніж у 3,5 рази вищим, ніж у 2022 році, що свідчить про збереження високого рівня операційного навантаження.

Найбільшу частку в загальній кількості рейсів упродовж усього досліджуваного періоду займали автомобільні перевезення. Їхня динаміка є однією з найбільш стійких: у 2023 році вони зросли до 350,0 % від рівня 2022 року, у 2024 році до 483,3 %, а у 2025 році до 366,7 %. Таким чином, автомобільний транспорт не лише забезпечив суттєве зростання кількості рейсів, а й зберіг домінуючу позицію в структурі перевезень. Якщо у 2022 році частка автомобільних рейсів становила 75,0 %, то у 2023 році вона зросла до 75,5 %, у 2024 році до 75,9 %, а у 2025 році до 77,2 %. Це означає, що автомобільні перевезення стали ще більш значущими для підприємства, фактично формуючи основу його транспортної активності. Така ситуація є цілком закономірною, оскільки саме автомобільний транспорт забезпечує найвищу гнучкість, швидкість реагування та можливість оперативного коригування маршрутів, що є особливо важливим в умовах нестабільного логістичного середовища.

Річкові перевезення також демонструють позитивну динаміку, хоча й у меншому масштабі порівняно з автомобільними. У 2023 році їх кількість становила 325,0 % від рівня 2022 року, у 2024 році 425,0 %, а у 2025 році 362,5 %. Це свідчить про стабільне зростання ролі річкового транспорту у діяльності компанії. Водночас структурна частка річкових рейсів була найменшою серед усіх видів перевезень: 10,0 % у 2022 році, 9,4 % у 2023 році, 8,9 % у 2024 році та 10,2 % у 2025 році. Отже, на тлі загального зростання активності підприємства річковий транспорт виконував допоміжну, але стратегічно важливу функцію. Особливо показовим є відновлення його частки у 2025 році, що може свідчити про зростання ролі альтернативних внутрішніх маршрутів у логістичній системі компанії.

Структурний аналіз підтверджує високий рівень спеціалізації компанії на автомобільній логістиці. Домінування автомобільних перевезень у кількості рейсів свідчить про те, що саме цей сегмент забезпечує основну частину поточної транспортної діяльності підприємства. Це також вказує на орієнтацію компанії на більш мобільні та універсальні логістичні рішення, які дозволяють оперативно пристосовуватися до змін попиту та маршрутизації. Водночас

збереження морських і річкових перевезень у структурі діяльності свідчить про наявність у підприємства диверсифікованої транспортної моделі, що позитивно впливає на його ринкову стійкість.

Зростання кількості рейсів у 2023–2024 роках свідчить про посилення ринкової активності компанії та розширення спектра логістичних послуг. Домінування автомобільного транспорту забезпечує високу гнучкість логістичного сервісу, що є суттєвою конкурентною перевагою. Разом з тим наявність морських і річкових рейсів у структурі діяльності свідчить про можливість підприємства використовувати різні транспортні рішення, що підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Кількість підписаних контрактів і виконаних замовлень є важливим показником ділової активності підприємства, динаміка яких представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів клієнтської діяльності ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», %

Показник	2022	2023	2024	2025	2023/2022	2024/2022	2025/2022
Замовлення	100,0	357,9	505,3	336,8	357,9	505,3	336,8
Контракти	100,0	350,0	483,3	383,3	350,0	483,3	383,3

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії.

Аналіз динаміки замовлень і логістичних контрактів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у 2022 - 2025 роках свідчить про суттєве розширення ділової активності підприємства впродовж усього досліджуваного періоду, хоча інтенсивність цього зростання в окремі роки була різною. Обидва показники демонструють однакову загальну тенденцію: різке підвищення у 2023 - 2024 роках та певне зниження у 2025 році порівняно з піковими значеннями 2024 року. Водночас навіть у 2025 році їх рівень значно перевищує базу 2022 року, що дає підстави говорити не про спад діяльності, а про коригування після етапу швидкого розширення.

Особливо важливо, що приріст замовлень відбувався в умовах надзвичайно складного зовнішнього середовища, коли логістичний ринок

України функціонував під впливом воєнних ризиків, зміни експортних маршрутів, обмеження роботи окремих транспортних коридорів і загального підвищення вартості логістичних послуг. За таких умов здатність компанії нарощувати кількість замовлень свідчить про високий рівень її адаптивності та про наявність стійкого попиту на її сервіс.

Кількість логістичних контрактів протягом досліджуваного періоду збільшувалось і така тенденція має особливе значення, оскільки логістичні контракти є показником не просто одноразового попиту, а більш стійкої співпраці, що базується на довірі клієнтів до підприємства, його сервісної надійності та здатності виконувати зобов'язання в складних умовах.

Порівняння двох показників дозволяє зробити важливий висновок щодо характеру розвитку підприємства. Кількість замовлень у 2024 році зростала дещо швидше, ніж кількість контрактів, що може свідчити про підвищення інтенсивності роботи з уже існуючими клієнтами. Іншими словами, підприємство не лише залучало нових замовників, а й отримувало більше замовлень у межах наявних контрактних відносин. Це є позитивною ознакою, оскільки свідчить про повторюваність звернень, а отже – про достатньо високий рівень задоволеності клієнтів логістичним сервісом. У 2025 році ситуація дещо змінюється: темп зниження кількості замовлень виявився відчутнішим, ніж темп зниження кількості контрактів. Це може означати, що підприємство зберегло більшу частину клієнтських зв'язків, але інтенсивність замовлень у межах цих зв'язків знизилася. Така тенденція є економічно логічною в умовах певної стабілізації ринку після періоду різкого розширення та загального зниження ділової активності в окремих сегментах логістики.

Якщо розглядати ці показники у ширшому економічному контексті, то їх динаміка відображає специфіку функціонування логістичних компаній в Україні у воєнний період. У 2022 році ринок працював в умовах первинного шоку, високої невизначеності, руйнування звичних ланцюгів постачання та термінової перебудови логістики. Саме тому базовий рівень був відносно низьким. У 2023 році значна частина українського бізнесу вже адаптувалася до нових умов,

активно шукала альтернативні маршрути перевезення, нові логістичні рішення та більш гнучких операторів. Це створило передумови для швидкого зростання кількості замовлень і контрактів у компаніях, які змогли оперативнo перебудувати свої логістичні моделі. У 2024 році ця тенденція посилилася, що, ймовірно, і пояснює максимальні значення обох показників. Саме цей рік можна розглядати як період найвищої ділової активності підприємства в межах досліджуваного інтервалу.

Для логістичної галузі загалом така динаміка є цілком закономірною. У кризових умовах підприємства насамперед шукають надійних і гнучких логістичних партнерів, здатних забезпечити перевезення за новими маршрутами, з мінімізацією ризиків та затримок. Водночас після періоду швидкого розширення настає етап стабілізації, коли ринок починає працювати більш вибірково, а підприємства переходять від екстрених рішень до більш упорядкованої логістичної політики [24].

Розширення клієнтської бази, зростання обсягу координаційних операцій, ускладнення маршрутів перевезень і підвищення вимог до якості логістичного сервісу потребують відповідних змін в організаційній структурі підприємства та кадровому забезпеченні. Саме тому необхідно представити результати аналізу організаційної структури і чисельності працівників, які дозволять встановити, наскільки управлінська система компанії відповідає масштабам його діяльності, чи достатнім є кадровий потенціал для забезпечення зростаючого обсягу замовлень, а також чи створює структура персоналу передумови для підтримання високого рівня логістичного сервісу.

Організаційно-правова форма компанії «ЛЮДЖИСТЛІ» - товариство з обмеженою відповідальністю, побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та ефективну координацію діяльності між основними підрозділами підприємства. Така структура є типовою для логістичних компаній, діяльність яких пов'язана з управлінням складними потоками ресурсів і потребує високого рівня узгодженості дій.

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне стратегічне управління діяльністю компанії, визначає основні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення та забезпечує взаємодію з зовнішнім середовищем.

Комерційний директор відповідає за формування клієнтської бази, розвиток партнерських відносин та просування логістичних послуг на ринку. До його підпорядкування належать відділ продажів і маркетингу, які забезпечують залучення нових клієнтів, аналіз ринку та формування конкурентної пропозиції підприємства.

Операційний директор відіграє ключову роль у забезпеченні безпосереднього функціонування логістичних процесів. У його підпорядкуванні знаходяться підрозділи, що здійснюють планування та організацію перевезень, зокрема відділ логістики, відділ експедирування, складський та транспортний підрозділи. Саме ці структурні елементи забезпечують рух матеріальних потоків, координацію перевезень та виконання замовлень клієнтів.

Фінансовий директор забезпечує управління фінансовими ресурсами підприємства, контроль за витратами, формування фінансової звітності та оцінку економічної ефективності діяльності. Бухгалтерський підрозділ здійснює облік операцій і контроль за фінансовими потоками.

Адміністративний блок включає кадрову службу та юридичний супровід, які забезпечують організаційне функціонування підприємства, управління персоналом і правову підтримку діяльності.

Особливістю організаційної структури ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є її орієнтація на забезпечення ефективного логістичного сервісу через тісну взаємодію між комерційними та операційними підрозділами. Така інтеграція дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів, забезпечувати гнучкість логістичних рішень і підвищувати рівень обслуговування.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у 2022 - 2025 рр.

Категорія працівників	2022	2023	2024	2025	2023/2022, %	2024/2022, %	2025/2022, %
Керівний персонал	2	2	2	3	100,0	100,0	150,0
Адміністративний персонал	2	3	3	4	150,0	150,0	у 2,0 р.
Фінансово-обліковий персонал	1	2	2	3	у 2,0 р.	у 2,0 р.	у 3,0 р.
Логісти та експедитори	2	3	5	8	150,0	у 2,5 р.	у 4,0 р.
Менеджери з продажу	1	2	3	5	у 2,0 р.	у 3,0 р.	у 5,0 р.
Складський персонал	1	1	2	4	100,0	у 2,0 р.	у 4,0 р.
Транспортний персонал	1	2	1	4	у 2,0 р.	100,0	у 4,0 р.
Усього	10	15	18	31	150,0	180,0	у 3,1 р.

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» за 2022 - 2025 роки свідчить про поступове відновлення та подальше активне розширення діяльності підприємства. У 2023 році чисельність персоналу зросла на 50 % порівняно з базовим 2022 роком, що можна пояснити частковою адаптацією компанії до нових умов функціонування в період війни та відновленням логістичних процесів. У 2024 році темпи зростання збереглися, однак були більш стриманими, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2025 році, коли чисельність працівників перевищила рівень 2022 року більш ніж у три рази. Це вказує на значне розширення обсягів діяльності, активізацію логістичних операцій та посилення позицій компанії на ринку.

Структурний аналіз, представлений на рис. 2.5 показує, що протягом усього періоду відбувалася трансформація кадрової структури підприємства у напрямі посилення операційної складової. Частка логістів та експедиторів зросла з 20,0 % у 2022 році до 25,8 % у 2025 році, що свідчить про ускладнення логістичних процесів і збільшення обсягів перевезень.

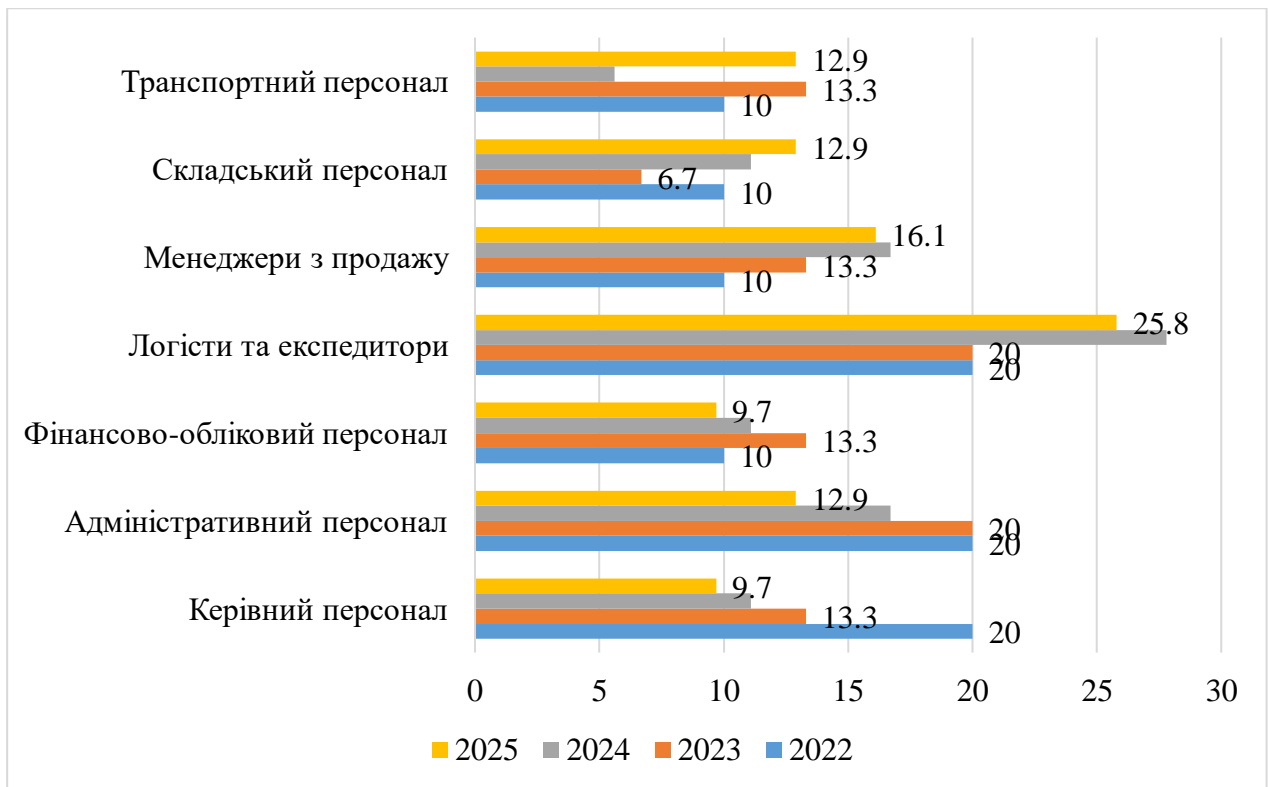


Рис. 2.5. Структура численності персоналу ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», %

Джерело: побудовано автором.

Одночасно суттєво зростає частка менеджерів з продажу, що підтверджує активізацію комерційної діяльності та орієнтацію підприємства на розширення клієнтської бази. Водночас частка керівного персоналу поступово зменшувалася, що є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності організаційної структури та оптимізацію управлінських витрат. Зростання частки складського та транспортного персоналу у 2025 році пов'язане з розширенням фізичної логістики та необхідністю забезпечення безперервності перевезень в умовах нестабільного середовища.

Динаміка та структура персоналу ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» відображають процес адаптації підприємства до кризових умов, поступове відновлення діяльності та перехід до активного розвитку, що створює передумови для підвищення ефективності логістичного сервісу та зміцнення конкурентних позицій компанії.

Таким чином, ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є підприємством із багаторічним досвідом діяльності на ринку логістичних послуг, яке функціонує в умовах

високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Його діяльність характеризується комплексністю логістичних послуг, інтеграцією в мультимодальні транспортні системи та здатністю адаптуватися до сучасних викликів, що створює передумови для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».

Оцінка фінансових результатів і фінансового стану підприємства є одним із ключових етапів комплексного аналізу його діяльності, оскільки саме фінансові показники відображають узагальнений результат функціонування підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу [31].

Для логістичної компанії, діяльність якої пов'язана з високим рівнем витрат, значною залежністю від зовнішнього середовища та необхідністю оперативного управління потоками, фінансовий аналіз має особливе значення.

В умовах нестабільності економічного середовища, зокрема впливу воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів і змін у структурі попиту на транспортно-експедиторські послуги, дослідження фінансових результатів дозволяє оцінити стійкість підприємства, його здатність адаптуватися до змін та забезпечувати безперервність діяльності. Крім того, аналіз фінансового стану є основою для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки фінансова стабільність і ефективність безпосередньо впливають на можливість розвитку та розширення діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються такими основними показниками, як дохід, витрати та чистий прибуток, які відображають ефективність господарської діяльності та здатність підприємства генерувати фінансові ресурси. Їх динаміка дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також виявити проблемні аспекти у функціонуванні компанії. З метою оцінки ефективності діяльності ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових результатів підприємства за досліджуваний період. Узагальнені

показники динаміки доходу, витрат і чистого прибутку представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»
та динаміка показників у 2023 – 2025 рр.

Стаття	2023	2024	2025	2024/2023, %	2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації	74672,3	311137,9	407000,0	у 4,16р.	у 5,45р.
Інші операційні доходи	1874,5	8132,4	10200,0	у 4,34р.	у 5,44р.
Інші доходи	0	25984,7	34514,2	–	–
Разом доходи	76546,8	345255,0	451714,2	у 4,51р.	у 5,90р.
Собівартість реалізації	61133,6	251547,2	345000,0	у 4,12р.	у 5,64р.
Інші операційні витрати	3690,7	11483,7	15200,0	у 3,11р.	у 4,12р.
Інші витрати	6722,5	27643,6	39214,2	у 4,11р.	у 5,83р.
Разом витрати	71546,8	290674,5	399414,2	у 4,06р.	у 5,58р.
Фінансовий результат до оподаткування	500,0	54 580,5	52300,0	у 10,92р.	у 10,46р.
Чистий прибуток	410,0	44751,0	42885,6	у 10,91р.	у 10,46р.
Рентабельність, %	5,5	14,4	10,5	у 2,62р.	190,9

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії [61] та відкритої аналітичної платформи OpenDataBot [27].

Проведений аналіз фінансових результатів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» за 2023 - 2025 роки свідчить про суттєві зміни в ефективності діяльності підприємства, які безпосередньо пов'язані як із внутрішніми управлінськими рішеннями, так і з трансформаціями зовнішнього середовища, зокрема умовами функціонування логістичної галузі України в період воєнного стану. Насамперед слід відзначити стрімке зростання доходів підприємства у 2024 році, коли їх обсяг збільшився більш ніж у 4,5 рази порівняно з 2023 роком. Така динаміка є наслідком активної адаптації підприємства до нових умов ринку, пов'язаних із переорієнтацією

логістичних потоків, розвитком альтернативних маршрутів перевезень (зокрема через західні кордони та дунайські порти), а також зростанням попиту на логістичні послуги в умовах ускладнення традиційних каналів постачання. У цей період логістичні компанії, які змогли швидко перебудувати свою діяльність, отримали значні конкурентні переваги, що і відобразилося у фінансових результатах ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».

У 2025 році доходи підприємства продовжили зростати, досягнувши 590,3 % від рівня 2023 року, що свідчить про збереження високого попиту на послуги компанії. Однак темпи зростання витрат також залишаються значними, що призводить до певного зниження ефективності діяльності. Це підтверджується динамікою рентабельності, яка після різкого зростання у 2024 році (до 14,4 %) у 2025 році знизилася до 10,5 %. Таким чином, підприємство продовжує працювати прибутково, проте ефективність використання ресурсів дещо погіршується.

Аналіз витрат показує, що їх зростання відбувається пропорційно до зростання доходів, що є типовим для логістичної діяльності, яка характеризується високою змінною складовою витрат. Значне збільшення собівартості реалізації у 2024 – 2025 роках пов'язане зі зростанням витрат на паливо, оплату транспортних послуг, обслуговування інфраструктури та оплату праці персоналу. Крім того, у воєнний період суттєво зросли витрати, пов'язані з ризиками (страхування, простої, зміна маршрутів), що також вплинуло на загальний рівень витрат підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування демонструє різке покращення у 2024 році, що є наслідком масштабування діяльності та ефективного використання ринкових можливостей. У 2025 році прибуток дещо зменшується, однак залишається на високому рівні порівняно з базовим періодом. Це свідчить про те, що підприємство змогло не лише наростити обсяги діяльності, а й забезпечити її прибутковість навіть в умовах нестабільності.

З урахуванням ситуації в країні та особливостей функціонування логістичної галузі отримані результати можна оцінити позитивно. Підприємство

демонструє здатність адаптуватися до складних умов, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати прибуток навіть за наявності значних зовнішніх ризиків. Водночас зниження рентабельності у 2025 році вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами та оптимізації фінансових ресурсів, що є важливою передумовою подальшого зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Для більш глибокого дослідження фінансового стану ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільно провести горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства (табл. 2.9). Застосування цих методів дозволяє оцінити не лише зміну обсягів активів і джерел їх формування у часі, але й структуру фінансових ресурсів підприємства, визначити тенденції їх формування та використання.

Горизонтальний аналіз (табл. 2.8) дає змогу визначити динаміку показників балансу, тобто абсолютні та відносні зміни за досліджуваний період. Вертикальний аналіз, у свою чергу, дозволяє оцінити структуру активів і пасивів підприємства та визначити співвідношення між окремими елементами фінансових ресурсів.

Особливо показовою є динаміка оборотних активів, які у 2023 році зросли майже у 4 рази, що пов'язано зі значним збільшенням дебіторської заборгованості та обсягів операційної діяльності. Водночас у 2024 - 2025 роках їх обсяг поступово скорочується, що може свідчити про оптимізацію розрахунків і підвищення ефективності управління оборотними коштами.

Значне зростання власного капіталу у 2023 році є наслідком отримання високого прибутку, що підтверджує ефективність діяльності підприємства в умовах трансформації логістичного ринку. Проте у наступні роки його обсяг зменшується, що може бути пов'язано зі зниженням прибутковості або використанням фінансових ресурсів для підтримки діяльності.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ЛЮДЖИСТЛІ» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	2023/2022, %	2024/2022, %	2025/2022, %
АКТИВ							
Необоротні активи	9161,8	22335,2	24000,0	22800,0	у 2,44р.	у 2,62р.	у 2,49р.
Оборотні активи	18585,3	71211,5	40286,8	28481,2	у 3,83р.	у 2,17р.	153,2
Баланс	27747,1	93546,7	64286,8	51281,2	у 3,37р.	у 2,32р.	184,8
ПАСИВ							
Власний капітал	1 973,3	32724,2	25077,2	18988,5	у 16,59р.	у 12,71р.	у 9,6р.
Поточні зобов'язання	25773,8	60822,5	39209,6	32292,7	у 2,36р.	152,1	125,3
Баланс	27747,1	93546,7	64286,8	51281,2	у 3,37р.	у 2,32р.	184,8

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії [61] та відкритої аналітичної платформи OpenDataBot [27].

Таким чином, горизонтальний аналіз показує, що підприємство пройшло фазу активного зростання у 2023 році, після чого відбувається поступова стабілізація фінансових показників.

Вертикальний аналіз балансу (табл. 2.9) дозволяє оцінити структурні зміни у формуванні активів і джерел їх фінансування. У 2022 році структура активів характеризувалася переважанням оборотних активів, частка яких становила 67,0 %, що є типовим для логістичних підприємств, діяльність яких пов'язана з високою оборотністю ресурсів.

У 2023 році частка оборотних активів зросла до 76,1 %, що свідчить про значне розширення операційної діяльності та збільшення обсягів дебіторської заборгованості. Проте у 2024 – 2025 роках спостерігається поступове зростання частки необоротних активів, що може бути пов'язано з інвестиціями в основні засоби та розвитком матеріально-технічної бази підприємства.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Лоджистлі» у 2022–2025 рр., %

Показник	2022	2023	2024	2025
АКТИВ				
Необоротні активи	33,0	23,9	37,3	44,5
Оборотні активи	67,0	76,1	62,7	55,5
Баланс	100,0	100,0	100,0	100,0
ПАСИВ				
Власний капітал	7,1	35,0	39,0	37,0
Поточні зобов'язання	92,9	65,0	61,0	63,0
Баланс	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії [61] та відкритої аналітичної платформи OpenDataBot [27].

Структура пасивів також зазнала суттєвих змін. Якщо у 2022 році підприємство було значною мірою залежним від позикових коштів (92,9 %), то вже у 2023 році частка власного капіталу зросла до 35,0 %, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності. У наступні роки ця тенденція зберігається, хоча частка власного капіталу дещо стабілізується на рівні близько 37 – 39 %.

Водночас значна частка поточних зобов'язань у структурі пасивів свідчить про високий рівень залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування, що є характерним для логістичної діяльності, але водночас підвищує фінансові ризики.

Отже, вертикальний аналіз показує, що підприємство поступово переходить до більш збалансованої структури капіталу, підвищуючи частку власних фінансових ресурсів, що є позитивною тенденцією з точки зору забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільно здійснити аналіз системи відносних показників, які дозволяють більш об'єктивно оцінити ефективність формування та використання фінансових

ресурсів підприємства. Зокрема, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності дає можливість визначити рівень фінансової стабільності, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, а також ефективність його господарської діяльності.

Зведені результати розрахунку основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» за 2023 - 2025 роки наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у 2023-2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025
Коефіцієнти ліквідності				
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,17	1,03	0,88
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов'язання	1,17	1,03	0,88
Абсолютна ліквідність	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,18	0,18	0,17
Коефіцієнти фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,35	0,39	0,37
Фінансова залежність	Активи / Власний капітал	2,86	2,56	2,70
Фінансова стійкість	(Власний капітал + довгостр. зобов'язання) / Активи	0,35	0,39	0,37
Коефіцієнти платоспроможності				
Покриття зобов'язань	Активи / Зобов'язання	1,54	1,64	1,59
Коефіцієнт заборгованості	Зобов'язання / Активи	0,65	0,61	0,63
Коефіцієнти рентабельності				
Продажів	Чистий прибуток / Дохід	0,05	0,14	0,10
Активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	0,04	0,07	0,08

Проведений розрахунок фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» за 2023 - 2025 роки дозволяє комплексно оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У першу чергу, аналіз ліквідності свідчить про поступове погіршення короткострокової платоспроможності підприємства. Якщо у 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,17, що відповідало мінімально допустимому рівню, то у 2024 році він знизився до 1,03, а у 2025 році до 0,88. Це означає, що у 2025 році підприємство вже не повною мірою здатне покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Подібна тенденція характерна для логістичних компаній у період активного зростання, коли значна частина ресурсів зосереджується у дебіторській заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається стабільно низьким (0,17 – 0,18), що свідчить про недостатній рівень грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Водночас для логістичної галузі така ситуація є типовою, оскільки підприємства працюють переважно на умовах відстрочки платежів.

Аналіз фінансової стійкості показує, що підприємство має середній рівень фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії коливається в межах 0,35 – 0,39, що свідчить про достатню, але не надмірну частку власного капіталу у фінансуванні діяльності. Водночас коефіцієнт фінансової залежності перевищує 2,5, що вказує на значну роль позикових коштів.

Коефіцієнти платоспроможності підтверджують, що підприємство в цілому здатне виконувати свої зобов'язання, оскільки коефіцієнт покриття перевищує 1 протягом усього періоду. Однак високий рівень заборгованості (близько 60 – 65 % активів) свідчить про підвищені фінансові ризики.

Особливої уваги заслуговує аналіз рентабельності. У 2024 році рентабельність продажів зросла до 14 %, що є дуже високим показником і свідчить про ефективне використання ринкових можливостей. Проте у 2025 році рентабельність знизилася до 10 %, що свідчить про посилення конкуренції,

зростання витрат та поступову стабілізацію ринку. Рентабельність активів демонструє позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства: навіть за умов зниження темпів зростання підприємство продовжує ефективно генерувати прибуток.

У цілому фінансовий стан ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» можна оцінити як відносно стабільний із позитивною динамікою розвитку. Підприємство демонструє здатність генерувати прибуток, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати достатній рівень платоспроможності. Разом з тим виявлені тенденції до зниження ліквідності та зростання залежності від позикових коштів свідчать про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами, що є важливою передумовою підвищення його конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка рівня логістичного сервісу та якості обслуговування клієнтів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».

Оцінка рівня логістичного сервісу та якості обслуговування клієнтів є необхідним етапом дослідження, оскільки саме ці характеристики найбільш повно відображають здатність логістичної компанії формувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

Для ТОВ «Лоджистлі» така оцінка має особливе значення, оскільки діяльність підприємства у 2022 – 2025 роках розвивалася в умовах різкої трансформації логістичного ринку України, зміни транспортних маршрутів, посилення ролі мультимодальних перевезень, перебудови експортної логістики та високої чутливості клієнтів до надійності, швидкості й гнучкості сервісу.

У теоретичній частині роботи було обґрунтовано доцільність використання для оцінки логістичного сервісу кількох взаємодоповнюючих методичних підходів: системи ключових показників ефективності, порівняльно-динамічного підходу, бального оцінювання якісних характеристик сервісу та інтегрального методу.

Оцінювання рівня логістичного сервісу та якості обслуговування клієнтів ТОВ «Лоджистлі» доцільно здійснювати на основі системи кількісних показників, які відображають масштаби діяльності підприємства, інтенсивність обслуговування клієнтів, ступінь розвитку логістичних операцій, а також ефективність використання трудових ресурсів. В умовах відсутності прямих індикаторів задоволеності клієнтів, таких як рівень рекламаций, своєчасність доставки чи коефіцієнт виконання замовлень без помилок, оцінка якості обслуговування може бути проведена опосередковано через аналіз операційних результатів компанії. Саме тому для дослідження використано вихідні показники діяльності ТОВ «Лоджистлі» за 2022–2025 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Вихідні показники для оцінки рівня логістичного сервісу
ТОВ «Лоджистлі» у 2022 - 2025 рр.

Рік	Обсяг перевезень, тонн	Кількість виконаних замовлень, од.	Кількість логістичних контрактів, од.	Кількість перевезень (рейсів), од.	Обсяг обробки вантажів, т	Обсяг мультимодальних перевезень, тонн	Чисельність працівників, осіб
2022	660 000	950	120	800	200 000	150 000	10
2023	2 680 000	3 400	420	2 780	680 000	540 000	15
2024	3 590 000	4 800	580	3 820	1 050 000	780 000	18
2025	2 120 000	3 200	460	2 850	920 000	620 000	31

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних компанії.

Детальний аналіз цих показників представлений в попередньому пункті представленої роботи, і для більш глибокої оцінки рівня логістичного сервісу необхідно перейти від абсолютних показників до відносних, які дають змогу охарактеризувати інтенсивність і якість обслуговування клієнтів. Насамперед розрахуємо середній обсяг одного замовлення, одного логістичного контракту та одного рейсу.

Середній обсяг одного замовлення визначається за формулою 2.1:

$$Q_3 = \frac{ОП}{КЗ}, \quad (2.1)$$

де Q_3 – середній обсяг одного замовлення, т;

ОП – обсяг перевезень, т;

КЗ – кількість виконаних замовлень, од.

Середній обсяг одного контракту (формула 2.2):

$$Q_k = \frac{ОП}{КК}, \quad (2.2)$$

де Q_k – середній обсяг одного контракту, т;

К – кількість логістичних контрактів, од.

Середній обсяг одного рейсу(формула 2.3):

$$Q_p = \frac{ОП}{КР}, \quad (2.3)$$

де Q_p – середній обсяг одного рейсу, т;

КР – кількість рейсів, од.

Крім того, доцільно визначити кількість замовлень у розрахунку на один контракт (формула 2.4):

$$K_{з/к} = \frac{КЗ}{КК}, \quad (2.4)$$

а також кількість рейсів на одне замовлення (формула 2.5):

$$K_{p/з} = \frac{КР}{КЗ}. \quad (2.5)$$

Окремої уваги заслуговує коефіцієнт обробки вантажів (формула 2.6):

$$K_{об} = \frac{ОВ}{ОП}, \quad (2.6)$$

де ОВ – обсяг обробки вантажів, тонн.

Також важливим індикатором сучасності та комплексності сервісу є частка мультимодальних перевезень у загальному обсязі (формула 2.7):

$$Ч_{\text{м}} = \frac{\text{ОМП}}{\text{ОП}} * 100, \quad (2.7)$$

де ОМП – обсяг мультимодальних перевезень, т.

Таблиця 2.12

Відносні показники логістичного сервісу ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»
у 2022 – 2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Середній обсяг 1 замовлення, тонн	694,74	788,24	747,92	662,50
Середній обсяг 1 контракту, тис. тонн	5,50	6,38	6,19	4,61
Середній обсяг 1 рейсу, тонн	825,00	964,03	939,79	743,86
Кількість замовлень на 1 контракт, од.	7,92	8,10	8,28	6,96
Кількість рейсів на 1 замовлення, од.	0,84	0,82	0,80	0,89
Коефіцієнт обробки вантажів	0,30	0,25	0,29	0,43
Частка мультимодальності, %	22,73	20,15	21,73	29,25

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії.

Розрахунки засвідчили, що середній обсяг одного замовлення зріс з 694,74 тонн у 2022 р. до 788,24 т у 2023 р., що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення масштабу одного клієнтського звернення та вищу цінність окремого замовлення для компанії. У 2024 р. значення цього показника дещо зменшилося до 747,92 т, однак залишалось вищим за базовий рівень. У 2025 р. середній обсяг одного замовлення скоротився до 662,50 т, що може свідчити про зміщення структури попиту в бік дрібніших відправок або про посилення диверсифікації клієнтського портфеля.

Середній обсяг одного логістичного контракту змінювався аналогічно: у 2022 р. він становив 5,50 тис. тонн, у 2023 р. - 6,38 тис. тонн, у 2024 р. - 6,19 тис. тонн, а у 2025 р. знизився до 4,61 тис. тонн. Це означає, що у 2025 р. компанія обслуговувала більшу кількість контрактів меншого масштабу порівняно з 2023 – 2024 рр. Така ситуація може бути двояко оцінена: з одного боку, вона означає

зниження середньої місткості контракту, а з іншого – свідчить про більш гнучку роботу з різними сегментами клієнтів.

Середній обсяг одного рейсу у 2022 р. становив 825 тонн, у 2023 р. зріс до 964,03 тонн, у 2024 р. дещо знизився до 939,79 тонн, а у 2025 р. скоротився до 743,86 тонн. Така динаміка свідчить, що в 2023 – 2024 рр. підприємство забезпечувало більш ефективне завантаження транспортних одиниць, тоді як у 2025 р. щільність вантажопотоку на один рейс зменшилася.

Показник замовлень на один контракт у 2022 р. становив 7,92 од., у 2023 р. – 8,10 од., у 2024 р. – 8,28 од., а у 2025 р. – 6,96 од. Отже, у 2023 – 2024 рр. кожен контракт генерував у середньому більше замовлень, що характеризує вищу глибину співпраці з клієнтом. У 2025 р. зниження показника може означати або укрупнення частини контрактів за строками, або послаблення інтенсивності повторних замовлень.

Показник рейсів на одне замовлення змінювався від 0,84 у 2022 р. до 0,80 у 2024 р., після чого зріс до 0,89 у 2025 р. Скорочення цього показника у 2023 – 2024 рр. є позитивним, оскільки свідчить про вищу операційну узгодженість процесів, кращу маршрутизацію та раціональніше використання транспортних ресурсів. Натомість зростання у 2025 р. означає певне зниження операційної компактності виконання замовлень.

Коефіцієнт обробки вантажів у 2022 р. становив 0,30, у 2023 р. знизився до 0,25, у 2024 р. зріс до 0,29, а у 2025 р. досяг 0,43. Це означає, що у 2025 р. на кожну 1 т перевезень припадало 0,43 т вантажів, що проходили через додаткові операції обробки. Така тенденція може свідчити про розширення спектра складських, термінальних та супровідних логістичних послуг, а отже – про якісне ускладнення сервісного продукту підприємства.

Частка мультимодальних перевезень у загальному обсязі перевезень становила 22,73% у 2022 р., 20,15% у 2023 р., 21,73% у 2024 р. та 29,25% у 2025 р. Отже, у 2025 р. майже третина всіх перевезень здійснювалася у мультимодальному форматі, що є суттєвим індикатором підвищення якості обслуговування клієнтів, оскільки мультимодальні перевезення забезпечують

комплексність, гнучкість, зменшення транзакційних витрат клієнта та можливість отримання інтегрованого логістичного рішення «під ключ».

Для оцінки впливу персоналу на рівень логістичного сервісу слід розрахувати і проаналізувати показники продуктивності праці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники продуктивності праці ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у 2022 – 2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Транспортна продуктивність, тис. тонн/особу	66,00	178,67	199,44	68,39
Замовлень на 1 працівника, од.	95,00	226,67	266,67	103,23
Контрактів на 1 працівника, од.	12,00	28,00	32,22	14,84
Рейсів на 1 працівника, од.	80,00	185,33	212,22	91,94
Обробка вантажів на 1 працівника, тис. тонн	20,00	45,33	58,33	29,68

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що найбільш ефективним з позицій використання трудових ресурсів для підприємства був 2024 рік. Саме у цьому році транспортна продуктивність праці досягла 199,44 тис. тонн на одного працівника, що у 3,02 раза більше порівняно з 2022 р. Аналогічно кількість замовлень на одного працівника зросла з 95 до 266,67 од., кількість контрактів – з 12 до 32,22 од., а кількість рейсів – з 80 до 212,22 од. Це означає, що у 2024 р. компанія змогла досягти найвищого рівня операційної віддачі персоналу, що безпосередньо впливає на швидкість та стабільність обслуговування клієнтів.

У 2025 р. ситуація суттєво змінилася. Попри те, що чисельність працівників зросла до 31 особи, транспортна продуктивність праці становила лише 68,39 тис. тонн на одного працівника, тобто майже повернулася до рівня 2022 р. Це означає, що збільшення персоналу випередило темпи зростання обсягу робіт. З одного боку, таке розширення кадрового складу могло бути пов'язане з підготовкою до майбутнього масштабування чи формуванням нових сервісних напрямів. З іншого боку, у короткостроковому періоді це негативно

вплинуло на показники продуктивності та могло знизити економічну ефективність логістичного сервісу.

Для комплексного узагальнення результатів доцільно розрахувати інтегральний індекс розвитку логістичного сервісу. Оскільки наявні показники мають різні одиниці виміру, їх слід нормувати відносно базового 2022 року. Для показників-стимуляторів використовується формула 2.8:

$$I_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (2.8)$$

де P_i – значення показника у відповідному році;

P_{i0} – значення показника у базовому 2022 р.

Для показника-дестимулятора, яким у даному випадку є кількість рейсів на одне замовлення, використано обернену залежність (формула 2.9):

$$I_d = \frac{P_0}{P}. \quad (2.9)$$

Інтегральний індекс обчислюється як середнє арифметичне часткових індексів (формула 2.10):

$$I_{\text{ІНТ}} = \frac{\sum I_i}{n}, \quad (2.10)$$

де n – кількість часткових індексів.

До складу інтегральної оцінки включено такі показники: індекс обсягу перевезень, індекс кількості замовлень, індекс кількості контрактів, індекс коефіцієнта обробки вантажів, індекс частки мультимодальних перевезень, індекс продуктивності праці за обсягом перевезень та індекс операційної раціональності.

Інтегральний індекс, розрахунки якого приведені в табл. 2.14, підтверджує висновки попереднього аналізу.

Інтегральна оцінка розвитку логістичного сервісу
ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у 2022 –2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Індекс обсягу перевезень	4,061	5,439	3,212
Індекс кількості замовлень	3,579	5,053	3,368
Індекс кількості контрактів	3,500	4,833	3,833
Індекс коеф. обробки	0,837	0,965	1,432
Індекс частки мультимодальності	0,887	0,956	1,287
Індекс продуктивності праці	2,707	3,022	1,036
Індекс операційної раціональності	1,030	1,058	0,946
Інтегральний індекс	2,371	3,047	2,159

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних компанії.

Найвищий рівень розвитку логістичного сервісу був досягнутий у 2024 р., коли інтегральне значення становило 3,047, тобто сукупний рівень розвитку сервісної системи підприємства майже утричі перевищував базовий рівень 2022 р. У 2023 р. показник дорівнював 2,371, що також свідчило про значне покращення як логістичних, так і сервісних характеристик діяльності компанії. У 2025 р. інтегральний індекс знизився до 2,159, однак залишився більш ніж удвічі вищим за базовий рівень.

Отже, попри певне зниження масштабів діяльності та продуктивності праці, загальний рівень логістичного сервісу у 2025 р. все ще був істотно вищим, ніж у 2022 р.

Проведене дослідження дає змогу сформулювати узагальнюючі висновки щодо оцінки рівня логістичного сервісу та якості обслуговування клієнтів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ». По-перше, у 2022 – 2024 рр. підприємство продемонструвало виражену позитивну динаміку за всіма ключовими параметрами: збільшилися обсяги перевезень, кількість замовлень, контрактів та рейсів, що свідчить про зміцнення ринкових позицій та зростання попиту на логістичні послуги компанії. По-друге, у 2024 р. зафіксовано найкраще поєднання масштабів діяльності та продуктивності праці, що дозволяє визнати цей рік піковим з точки зору

ефективності сервісної системи. По-третє, у 2025 р. відбулося зниження частини результативних показників, однак одночасно зросли коефіцієнт обробки вантажів і частка мультимодальних перевезень, тобто сервіс став більш комплексним і технологічно складним. І це означає, що компанія могла перейти від моделі простого нарощування обсягів до моделі поглиблення якості логістичного продукту.

З позицій якості обслуговування клієнтів особливо важливою є тенденція до збільшення частки мультимодальних перевезень, оскільки саме цей сегмент найбільше відповідає сучасним вимогам ринку щодо комплексності, гнучкості та інтегрованого логістичного супроводу. Водночас зниження продуктивності праці у 2025 р. та зростання кількості рейсів на одне замовлення свідчать про наявність певних внутрішніх резервів удосконалення сервісної системи. Зокрема, підприємству доцільно посилити управління завантаженням транспорту, маршрутизацією перевезень, координацією замовлень та адаптацією чисельності персоналу до фактичних масштабів операційної діяльності.

ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» у досліджуваному періоді характеризувалося достатньо високою динамікою розвитку логістичного сервісу та загалом позитивною еволюцією якості обслуговування клієнтів. Найвищого рівня сервісу підприємство досягло у 2024 році. У 2025 році, попри певне погіршення окремих кількісних параметрів, компанія зберегла високий потенціал розвитку за рахунок розширення мультимодального напрямку та поглиблення вантажообробних операцій. Це дозволяє стверджувати, що ТОВ «Лоджистлі» має сформовану основу для подальшого підвищення рівня логістичного сервісу, однак потребує більш збалансованого управління ресурсами та операційною ефективністю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ СЕРВІСОМ ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ».

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг ефективно управління логістичним сервісом виступає одним із визначальних чинників забезпечення стійкого функціонування підприємства, зростання його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», діяльність якого безпосередньо пов'язана з організацією логістичних процесів, питання удосконалення системи управління логістичним сервісом набуває особливої актуальності, оскільки саме рівень сервісного обслуговування клієнтів формує сприйняття якості послуг, рівень довіри до компанії та її ділову репутацію.

Управління логістичним сервісом слід розглядати як комплексну систему цілеспрямованого впливу на процеси формування, надання, контролю та вдосконалення логістичних послуг відповідно до потреб клієнтів, стратегічних цілей підприємства та вимог ринку [44]. Ефективність такої системи визначається не лише здатністю підприємства забезпечити виконання базових логістичних операцій, але й рівнем узгодженості внутрішніх бізнес-процесів, адаптивністю до змін зовнішнього середовища, швидкістю реагування на потреби замовників та здатністю формувати додану цінність для клієнта [20].

Необхідність обґрунтування напрямів розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» зумовлена низкою факторів. По-перше, сучасний ринок логістичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, за якого підприємства змагаються не лише за ціновими параметрами, а насамперед за якістю обслуговування, надійністю виконання зобов'язань, швидкістю доставки, інформаційною прозорістю та індивідуалізацією сервісу. По-друге, клієнти дедалі частіше орієнтуються на

комплексне обслуговування, що передбачає не окреме виконання транспортних чи складських операцій, а надання інтегрованого логістичного рішення. По-третє, цифровізація бізнесу, автоматизація логістичних процесів, розвиток CRM-ERP- та TMS-систем змінюють підходи до організації сервісного обслуговування та вимагають від підприємств підвищення технологічної зрілості систем управління.

Розвиток системи управління логістичним сервісом повинен ґрунтуватися на клієнтоорієнтованому підході, відповідно до якого всі елементи логістичної діяльності підприємства мають бути узгоджені з очікуваннями споживачів і спрямовані на забезпечення їх максимальної задоволеності [39].

Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» обґрунтування напрямів розвитку системи управління логістичним сервісом повинно спиратися на результати попереднього аналізу діяльності підприємства, оцінку його сильних і слабких сторін, виявлення проблемних аспектів у наданні логістичних послуг, які представлені у попередньому розділі, а також врахування тенденцій розвитку галузі.

Одним із ключових напрямів розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є впровадження процесного підходу до управління логістичним сервісом. Його сутність полягає у відмові від фрагментарного управління окремими операціями на користь комплексного управління наскрізними бізнес-процесами, що охоплюють усі етапи взаємодії з клієнтом: від прийняття замовлення та погодження умов обслуговування до контролю виконання поставки, зворотного зв'язку й післясервісної підтримки. Застосування процесного підходу дозволяє чітко визначити відповідальних за кожен етап сервісного процесу, встановити контрольні точки, знизити ймовірність дублювання функцій, мінімізувати втрати часу та підвищити прозорість управління. Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» це означає можливість перейти від функціонально роз'єднаної моделі роботи до більш цілісної системи, орієнтованої на результат для клієнта.

Наступним важливим напрямом є стандартизація логістичного сервісу та регламентація основних процедур обслуговування клієнтів. В умовах зростання масштабів діяльності й підвищення вимог до якості послуг наявність уніфікованих стандартів обслуговування стає необхідною передумовою забезпечення стабільного рівня сервісу. Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільним є розроблення внутрішніх регламентів щодо обробки замовлень, інформаційної взаємодії з клієнтами, контролю строків виконання логістичних операцій, порядку реагування на претензії та врегулювання нестандартних ситуацій. Це сприятиме зниженню варіативності в наданні послуг, підвищенню дисципліни виконання процесів та створенню єдиних вимог до якості роботи персоналу.

Окремого значення набуває цифровізація системи управління логістичним сервісом. У сучасній логістиці інформація є не менш важливим ресурсом, ніж транспорт, складська інфраструктура чи трудові ресурси. Саме тому перспективним напрямом для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є впровадження сучасних цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію планування, моніторингу та контролю сервісних операцій. Йдеться насамперед про використання TMS-систем для координації транспортних процесів, електронного документообігу, інструментів відстеження виконання замовлень у режимі реального часу та аналітичних панелей для оцінки ключових показників сервісу. Розвиток цифрової складової управління дозволяє не лише підвищити швидкість прийняття рішень, а й забезпечує інформаційну прозорість для клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою на ринку логістичних послуг.

Ще одним пріоритетним напрямом виступає удосконалення системи оцінювання якості логістичного сервісу. У багатьох підприємствах проблема полягає не лише в наявності недоліків сервісу, а й у відсутності дієвого механізму їх своєчасного виявлення та кількісного оцінювання. Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільно сформулювати систему ключових показників ефективності логістичного сервісу, до якої можуть входити: своєчасність виконання замовлень, рівень точності поставок, частка виконаних без помилок операцій, швидкість реагування на запити клієнтів, рівень задоволеності

споживачів, кількість рекламаций, тривалість вирішення претензій, частка повторних замовлень. Використання такої системи дасть змогу поєднати кількісні та якісні аспекти оцінки сервісу, визначати проблемні ділянки логістичного процесу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення.

Важливим напрямом розвитку є посилення клієнтоорієнтованості системи логістичного сервісу. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не стільки за рахунок стандартного набору послуг, скільки завдяки здатності підприємства враховувати індивідуальні потреби клієнтів, адаптувати сервісні рішення до специфіки їх діяльності та забезпечувати високий рівень комунікації. Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» це означає необхідність сегментації клієнтської бази, виділення ключових груп клієнтів за критеріями обсягів замовлень, регулярності співпраці, вимог до сервісу, прибутковості та потенціалу розвитку. На основі такої сегментації компанія може формувати диференційовані пропозиції логістичного обслуговування, встановлювати різні рівні сервісу та розробляти індивідуальні програми супроводу клієнтів. Подібний підхід сприятиме зміцненню довгострокових партнерських відносин і зростанню лояльності замовників.

Не менш важливим є розвиток кадрового забезпечення системи управління логістичним сервісом. Навіть за умови високого рівня технічного оснащення та автоматизації саме персонал залишається ключовим суб'єктом формування сервісної цінності. Якість комунікації з клієнтом, швидкість вирішення проблемних ситуацій, точність виконання процедур, здатність до адаптації та ініціативність працівників безпосередньо впливають на загальне сприйняття підприємства на ринку. У зв'язку з цим для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільним є впровадження системи постійного навчання персоналу, орієнтованої на підвищення професійних компетенцій у сфері логістики, клієнтського сервісу, роботи з інформаційними системами та управління конфліктами. Паралельно необхідно вдосконалити систему мотивації працівників, прив'язавши її не лише

до обсягових або фінансових результатів, а й до показників якості сервісного обслуговування.

Окремий напрям розвитку пов'язаний із підвищенням гнучкості та адаптивності системи логістичного сервісу. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, змін транспортної інфраструктури, коливань попиту, зростання ризиків постачання підприємство повинно бути здатним оперативного перебудовувати маршрути, змінювати формат обслуговування, переглядати умови співпраці та швидко реагувати на форс-мажорні обставини. Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» це означає необхідність формування механізмів ризик-менеджменту у сфері логістичного сервісу, розроблення альтернативних сценаріїв виконання замовлень, резервування ресурсів для критичних операцій та впровадження процедур кризового реагування. Такий підхід сприятиме підвищенню надійності сервісу та зниженню негативного впливу зовнішніх загроз на результати діяльності компанії.

Систематизація заходів розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ», представлена в таблиці 3.1, дозволяє комплексно охопити ключові напрями підвищення ефективності сервісної діяльності підприємства. Їх реалізація сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства на ринку логістичних послуг.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо розвитку системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»

Напрямок розвитку	Конкретні заходи	Сутність заходу	Очікуваний результат	Вплив на конкурентні переваги
Впровадження процесного підходу	1. Формалізація бізнес-процесів логістичного сервісу	Виділення ключових процесів обслуговування клієнтів та їх структуризація	Підвищення керованості процесів, скорочення часу обслуговування	Підвищення ефективності та швидкості сервісу
	2. Визначення відповідальних за кожен етап процесу	Закріплення функцій і зон відповідальності	Зменшення дублювання функцій і помилок	Підвищення надійності обслуговування
Стандартизація сервісу	1. Розробка регламентів обслуговування клієнтів	Встановлення єдиних стандартів виконання операцій	Стабілізація якості послуг	Формування довіри клієнтів
	2. Удосконалення SOP	Уніфікація виконання логістичних операцій	Зниження варіативності процесів	Підвищення якості сервісу
Цифровізація управління	1. Використання TMS-системи	Оптимізація транспортних процесів	Зниження витрат та контроль перевезень	Технологічна перевага
	2. Впровадження систем моніторингу (tracking)	Відстеження замовлень у реальному часі	Підвищення прозорості процесів	Зростання довіри клієнтів

Напрямок розвитку	Конкретні заходи	Сутність заходу	Очікуваний результат	Вплив на конкурентні переваги
Система оцінки якості сервісу	1. Впровадження КРІ логістичного сервісу	Визначення показників ефективності	Об'єктивна оцінка результатів	Контроль і покращення якості
	2. Аналіз задоволеності клієнтів	Проведення опитувань та аналіз зворотного зв'язку	Виявлення проблемних зон	Підвищення лояльності
Клієнтоорієнтованість	1. Сегментація клієнтів	Поділ клієнтів за критеріями значущості	Індивідуалізація сервісу	Зміцнення конкурентних позицій
	2. Розробка індивідуальних умов обслуговування	Адаптація послуг під потреби клієнтів	Зростання задоволеності клієнтів	Формування довгострокових відносин
Розвиток персоналу	1. Підвищення кваліфікації працівників	Навчання у сфері логістики та сервісу	Підвищення якості роботи	Професійна перевага
	2. Вдосконалення системи мотивації	Прив'язка оплати праці до якості сервісу	Підвищення зацікавленості персоналу	Покращення результативності
Підвищення адаптивності	1. Впровадження системи ризик-менеджменту	Ідентифікація та управління ризиками	Зниження впливу зовнішніх факторів	Стійкість до криз
	2. Розробка альтернативних логістичних рішень	Підготовка резервних маршрутів і сценаріїв	Забезпечення безперервності сервісу	Підвищення надійності

Розвиток системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» повинен забезпечувати досягнення балансу між якістю сервісу та економічною доцільністю, між стандартизацією процесів і гнучкістю обслуговування, між поточними витратами та стратегічними вигодами. Реалізація зазначених напрямів дозволить ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» підвищити якість обслуговування клієнтів, знизити операційні втрати, покращити координацію внутрішніх процесів, зміцнити лояльність замовників та, як наслідок, сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку логістичних послуг.

Отже, розвиток системи управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є не лише інструментом підвищення ефективності поточної діяльності, але й стратегічною умовою забезпечення довгострокового успіху підприємства. Саме вдосконалення підходів до управління логістичним сервісом створює підґрунтя для переходу від традиційного виконання логістичних операцій до формування комплексної ціннісної пропозиції для клієнта, що в сучасних умовах виступає основою конкурентоспроможності та ринкової стійкості підприємства.

3.2. Розробка заходу щодо вдосконалення управління логістичним сервісом компанії.

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства виступає рівень адаптації логістичного сервісу до індивідуальних потреб клієнтів. Стандартизовані підходи до обслуговування, які не враховують специфіку вантажопотоків, масштаб діяльності клієнта та його стратегічні цілі, значною мірою обмежують можливості підприємства щодо підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та нарощення їх лояльності.

Пропозиція полягає у переході від єдиної для всіх моделі сервісу до сегментованої системи індивідуальних умов обслуговування, коли набір сервісних опцій, швидкість реакції, порядок документообігу, тарифні умови,

пріоритетність обробки та формат комунікації визначаються не однаково для всіх, а залежно від економічної цінності клієнта, регулярності вантажопотоку, складності логістичного ланцюга та потенціалу довгострокової співпраці.

У зв'язку з цим для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» доцільним є впровадження системи індивідуалізації логістичного сервісу, яка передбачає сегментацію клієнтів та формування диференційованих умов обслуговування залежно від їх економічної значущості, регулярності співпраці та складності логістичних операцій. Для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» такий підхід є логічним, оскільки компанія вже має ознаки комплексного сервісного оператора: власні складські потужності в Чорноморську й Рені, послуги перевалки, лабораторний контроль, транспортну та експедиторську складову, а також автоматизовані інструменти роботи з чергою, ваговою, складським обліком і документами. Це означає, що підприємство вже має технологічну базу для переходу до більш тонкого сервісного налаштування під різні групи клієнтів.

Доцільність реалізації цього заходу зумовлена такими факторами:

- високий рівень конкуренції на ринку логістичних послуг;
- необхідність утримання стратегічних клієнтів та формування довгострокових партнерських відносин;
- потреба у підвищенні ефективності використання логістичної інфраструктури;
- низький рівень маржинальності діяльності підприємства, що вимагає оптимізації структури доходів;
- наявність у компанії технічної бази для впровадження індивідуалізованого сервісу (складські комплекси, автоматизовані системи обліку, лабораторія, цифрові інструменти).

З метою формування індивідуальних умов обслуговування клієнтів запропоновано їх поділ на три основні сегменти (табл. 3.2). Оскільки у відкритому доступі немає повного переліку діючих замовників компанії, для управлінської моделі доцільно застосувати сегментацію за економічною цінністю та логістичною складністю.

Сегмент А – стратегічні клієнти з регулярним великим вантажопотоком. До цього сегмента слід відносити великих вантажовласників, зернотрейдерів, експортерів і компанії, які працюють регулярними партіями та критично залежать від швидкості обробки на терміналі.

Характерні ознаки сегмента: регулярні або сезонно регулярні обсяги; високі вимоги до строків; потреба в інтегрованому сервісі “авто/залізниця – склад – лабораторія – перевалка – документи”; чутливість до простоїв, демереджу, зриву вікон навантаження; висока цінність для виручки компанії. Для управлінських розрахунків доцільно прийняти, що такі клієнти формують близько 55% виручки сервісного портфеля.

Сегмент В – середні клієнти з комбінованою потребою у послугах, які працюють не такими великими партіями, але потребують кількох сервісів одночасно: зберігання, лабораторний контроль, експедирування, інколи автодоставку або координацію залізничних партій.

Ознаки сегмента: обсяги середні; замовлення повторюються, але не завжди рівномірно; важлива ціна, але також важлива гнучкість; потребують «пакетного» сервісу, а не тільки однієї операції; мають потенціал перейти до статусу стратегічних. Для моделі доцільно прийняти, що сегмент формує близько 30% виручки.

Сегмент С – епізодичні та дрібні клієнти / спотові звернення. До цього сегмента входять клієнти з нерегулярними поставками, разовими партіями, обмеженим набором операцій, а також частина перевізників і водіїв як фактичних користувачів сервісної інфраструктури терміналу. Публічно підтверджено, що в компанії запроваджено електронну чергу, телеграм-бот для інформування водіїв, автоматизовані АРМ вагової, КПП та складського обліку, тобто компанія вже фактично обслуговує не лише великих вантажовласників, а й масовий потік дрібніших сервісних користувачів.

Ознаки сегмента: нерегулярність; висока чутливість до простої прозорої ціни; низька готовність оплачувати складний індивідуальний супровід;

потреба в цифровому самообслуговуванні та швидкій стандартній послугі. Для моделі приймаємо частку цього сегмента на рівні 15% виручки.

Таблиця 3.2

Сегментація клієнтів ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»

Сегмент	Характеристика клієнтів	Приклади клієнтів	Частка у виручці, %
А стратегічні	Великі експортери, регулярні обсяги, високі вимоги до сервісу	ТОВ СП «НІБУЛОН»	55
В середні	Стабільні, але нерівномірні обсяги, комбіновані послуги	ТОВ «Продекс Південь»	30
С епізодичні	Разові або нерегулярні клієнти	дрібні трейдери, перевізники	15

Джерело: власна розробка автора.

На основі проведеної сегментації розроблено систему індивідуальних умов логістичного сервісу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Індивідуальні умови обслуговування клієнтів

Елемент сервісу	Сегмент А	Сегмент В	Сегмент С
Менеджмент	персональний менеджер	менеджер групи	стандартна підтримка
Пріоритетність	висока	середня	стандартна
Час обробки	мінімальний	регламентований	стандартний
Лабораторія	до 2 годин	до 4 годин	загальна черга
Зберігання	пільгові умови	пакетні тарифи	стандартні
Документообіг	консолідований	періодичний	стандартний
Цифрові сервіси	повний доступ	частковий доступ	базовий доступ
Тарифи	індивідуальні	пакетні	фіксовані

Джерело: власна розробка автора.

Для стратегічних клієнтів (сегмент А) доцільно впровадити формат Key Account Service, який буде включати:

1. Персональний менеджер акаунта.

2. Гарантовані часові слоти на постановку автомобілів/вагонів.
3. Пріоритетний лабораторний контроль із цільовим строком видачі результату до 2 годин.
4. Резервування складської ємності під погоджений місячний графік.
5. SLA-стандарти: підтвердження заявки до 30 хвилин, реагування на інцидент до 1 години.
6. Єдиний консолідований документообіг раз на тиждень або раз на місяць.
7. Онлайн-доступ до статусу партій через клієнтський кабінет.
8. Індивідуальна тарифна сітка за обсягом.
9. Пільговий період зберігання 3 доби без підвищеної ставки.
10. Пріоритет при узгодженні суднового/залізничного фронту.

Економічна логіка тут така: великий клієнт не стільки шукає мінімальну ціну, скільки купує передбачуваність, зниження простоїв, менше ручних узгоджень і нижчий ризик зриву логістичного циклу.

Для середніх клієнтів (сегмент В) доцільний формат Standard Plus, який буде пропонувати наступні умови:

1. Закріплений менеджер групи клієнтів, але не персональний 24/7.
2. Бронювання слотів за 24 години.
3. Пакет «зберігання + лабораторія + експедирування» зі знижкою 3–5% порівняно з купівлею окремих послуг.
4. Строк лабораторного висновку до 4 годин.
5. 2 доби базового зберігання в пакетній ставці.
6. Щотижневий зведений пакет документів.
7. Відтермінування платежу до 10 календарних днів для надійних клієнтів.
8. Консультації щодо оптимізації маршруту або формування партій.

Така модель дає клієнту відчутну цінність, але не створює для компанії надмірного сервісного навантаження.

Для епізодичних клієнтів (сегмент С) потрібен формат Digital Standard, який включає:

1. Електронна заявка через сайт/бот/менеджера.
2. Стандартна черга без пріоритету.
3. Фіксований перелік тарифів без індивідуальних переговорів.
4. Типові строки обробки.
5. Електронний пакет документів.
6. Окремі преміальні опції за доплату: терміновий лабораторний аналіз, прискорене оформлення, пріоритетна постановка.

Для цієї групи головне – мінімізувати адміністративні витрати компанії на одиницю операції.

Запропонована система дозволяє забезпечити баланс між витратами підприємства та рівнем сервісу для різних груп клієнтів.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованого заходу та його вплив на конкурентні переваги компанії.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу використано фактичні показники діяльності ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» за 2025 рік та прогнозні розрахунки.

Таблиця 3.4

Фактична база для розрахунку економічного ефекту від впровадження проекту

Найменування показника	Значення
Дохід ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» за 2025 рік, тис. грн.	407000,0
Чистий прибуток ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» за 2025 рік, тис. грн.	42885,6
Потужності зберігання, тис. тонн	
- Чорноморськ	60
- Рені	8
Лабораторія	до 300 зразків на добу
* у компанії вже впроваджені елементи автоматизації: електронна черга, бот для водіїв, вагова, складський облік, мобільні застосунки оператора складу та тальмана.	

Джерело: [39].

Проектна структура виручки була обґрунтована вище і складає для сегмента А – 55 %, сегмента В – 30 % і сегмента С – 15 %. За рахунок індивідуальних умов сервісу реалістично очікувати приріст доходу:

- для сегмента А – +6% через утримання, допродажі і збільшення частки послуг у пакеті;

- для сегмента В – +8% через переведення частини клієнтів на пакетне обслуговування;

- для сегмента С – +3% через монетизацію преміальних опцій.

Сегмент А – виручка: $407000,0 * 0,55 = 223850$ тис. грн.

Сегмент А – додатковий дохід: $223850 * 0,06 = 13431$ тис. грн.

В таблиці 3.5 прогнозовані додаткові надходження доходу.

Таблиця 3.5

Прогноз приросту доходу

Сегмент	Дохід, тис. грн.	Приріст, %	Додатковий дохід, тис. грн.
А	223850	6	13431
В	122100	8	9768
С	61050	3	1831,5
Разом	407000	–	25030,5

Джерело: власна розробка автора.

Проект не потребує будівництва нової фізичної інфраструктури. Основні витрати припадають на цифрове налаштування, CRM-логіку, сервісні регламенти та персоналізований супровід (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження проекту, тис. грн.

Стаття витрат	Сума, тис. грн
CRM та цифрові рішення (налаштування CRM-сегментації та картки клієнта)	450,0
Розробка сервісних пакетів, шаблонів договорів, тарифних матриць	80,0
Навчання персоналу та регламентація процесів	120,0
Впровадження (пілотний запуск, тестування, комунікація з клієнтами)	400,0
Разом	1050,0

Щорічні поточні витрати компанії після впровадження заходу приведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Щорічні поточні витрати компанії після впровадження проекту, тис. грн.

Стаття поточних витрат	Сума, тис. грн.
Персонал (координатор програми)	720,0
Підтримка CRM, кабінету, інтеграцій	180,0
Додаткові сервісні витрати за пакетами та пріоритетами	240,0
Щорічне оновлення регламентів і навчання	90,0
Разом поточні витрати	1230,0

Джерело: власна розробка автора.

На основі прогнозу приросту виручки, витрат на цифрове налаштування, CRM-логіку, сервісні регламенти та персоналізований супровід розраховано основні показники, що характеризують ефективність проекту.

Середню маржинальність додаткового прибутку компанії приймаємо на рівні 16 %.

Додатковий прибуток: $25030,5 \times 0,16 = 4004,88$ тис. грн.

Окрім цього, очікуються прямі операційні заощадження:

- зниження термінових перепланувань і простоїв – 420,0 тис. грн./рік;
- зниження витрат на претензії, переоформлення та повторну обробку – 280,0 тис. грн./рік;
- економія адміністративного часу завдяки консолідованому документообігу – 210,0 тис. грн./рік.

Операційна економія: $420,0 + 280,0 + 210,0 = 910,0$ тис. грн.

Чистий ефект: $4004,88 + 910,0 - 1230,0 = 3684,88$ тис. грн.

Представимо розраховані показники ефективності впровадження заходу приведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Чистий річний економічний ефект від впровадження проєкту

Показник	Величина показника
Додатковий дохід, тис. грн.	25030,5
Щорічні поточні витрати компанії після впровадження проєкту, тис. грн.	1050,0
Середня маржинальність додаткового прибутку, %	16
Додатковий прибуток, тис. грн.	4004,88
Операційна економія, тис. грн.	910,0
Чистий економічний ефект, тис. грн.	3684,88

Джерело: власна розробка автора.

Запровадження індивідуальних умов обслуговування клієнтів дозволяє ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» перейти до більш ефективної моделі управління логістичним сервісом, що базується на принципах клієнтоорієнтованості та оптимального використання ресурсів. Реалізація заходу сприятиме підвищенню якості обслуговування, збільшенню доходів, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового розвитку.

Запровадження індивідуальних умов обслуговування клієнтів для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є економічно виправданим, організаційно реалістичним і стратегічно доцільним. Його переваги для компанії полягають у тому, що він:

- не вимагає великих капітальних вкладень у фізичну інфраструктуру;
- спирається на вже наявні потужності та автоматизовані процеси;
- дозволяє утримувати великих клієнтів і переводити середніх клієнтів у більш прибутковий формат співпраці;
- знижує сервісну хаотичність;
- підвищує передбачуваність завантаження терміналу;
- дає річний чистий ефект, який перевищує 3,5 млн. грн.

У практичному вимірі це означає, що ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» має перейти від універсального обслуговування до керованої сервісної архітектури, де кожна група клієнтів отримує саме той рівень сервісу, який відповідає її економічній цінності для компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження на тему «Управління логістичним сервісом як фактор формування конкурентних переваг ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ»» було комплексно розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку логістичного сервісу підприємства в сучасних умовах господарювання.

У теоретичній частині роботи було досліджено сутність логістичного сервісу як економічної категорії та визначено його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що логістичний сервіс є складною багатокомпонентною системою, яка включає організацію процесів транспортування, складування, інформаційного забезпечення, обслуговування клієнтів та управління матеріальними потоками. Якість логістичного сервісу визначається такими характеристиками, як надійність, своєчасність, гнучкість, доступність інформації та рівень взаємодії з клієнтами. Саме ці параметри формують цінність послуг для споживача та впливають на рівень його задоволеності.

У процесі дослідження сучасних тенденцій розвитку логістичних систем встановлено, що в умовах цифровізації, глобалізації та трансформації транспортно-логістичних маршрутів значення логістичного сервісу суттєво зростає. Для України ці процеси є особливо актуальними у зв'язку з воєнними подіями, що призвели до зміни традиційних логістичних маршрутів, зростання витрат на транспортування та необхідності пошуку нових ефективних логістичних рішень. У таких умовах підприємства, що здатні забезпечити високий рівень логістичного сервісу, отримують суттєві конкурентні переваги.

Практична частина роботи була присвячена аналізу діяльності ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ». У результаті проведеного аналізу встановлено, що підприємство має сформовану систему логістичного обслуговування, яка забезпечує виконання основних операцій з транспортування та експедирування вантажів. Водночас виявлено низку проблем, що стримують

підвищення ефективності логістичного сервісу. Аналіз показав, що рівень логістичного сервісу підприємства безпосередньо впливає на його конкурентні позиції на ринку. Підприємства, які забезпечують високий рівень сервісу, мають більшу клієнтську базу, стабільніші доходи та вищу рентабельність діяльності. Таким чином, управління логістичним сервісом виступає ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємства.

У роботі було обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління логістичним сервісом ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ». Основними з них є впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою, оптимізація транспортних маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень, підвищення рівня цифровізації процесів, а також удосконалення системи взаємодії з клієнтами.

Ефективне управління логістичним сервісом є важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, саме якість логістичного сервісу визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність діяльності та досягати стратегічних цілей розвитку.

Таким чином, розробка індивідуальних умов обслуговування клієнтів для ТОВ «ЛОДЖИСТЛІ» є обґрунтованим напрямом удосконалення системи управління логістичним сервісом. Проведений аналіз показав, що сегментація клієнтської бази та запровадження диференційованих умов обслуговування дають змогу підвищити якість логістичного сервісу, збільшити повторність замовлень, скоротити операційні витрати та зміцнити довгострокові відносини з ключовими замовниками. За розрахунками, реалізація запропонованого заходу потребує первинних вкладень у розмірі 1,050 млн. грн, водночас забезпечує чистий річний економічний ефект на рівні 3,685 млн. грн, що свідчить про його високу доцільність та швидку окупність.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: навч. посіб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0011.pdf
2. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с. URL: <https://www.researchgate.net/publication/350511289>
3. Бедрадіна Г.К. Методика SERVICE QUALITY в оцінюванні якості готельних послуг. // *Приазовський економічний вісник*. 2019, Випуск 5 (16). С. 113 – 119. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-18>
4. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами. // *Економіка та суспільств*. 2023, Випуск № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119>
5. Войтович Н.В., Терещук О.О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. // *Соціальна економіка*. 2021, № 62. С. 122 – 129. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>
6. Галат Л.М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. // *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023, № 3. С. 16 – 23. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.3>
7. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. Логістика: Навчальний посібник. / Харк. нац. аграр. ун-т. Харків : Міськдрук. 2011. 322 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1225639/mod_resource/content/1/%D0%93%D1%83%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2_%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90.pdf

8. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 202 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d097ece5-14fa-43dd-a75f-13628db13cfc/content>
9. Дудко В. Б., Давиденко О. Л. Логістичні питання в сервісному обслуговуванні. // *Науковий вісник Полісся*. 2015, № 4 (4). С.132 – 139. URL: https://www.nvp.stu.cn.ua/520_d289d5b105f674231219e3aa275574
10. Заборська Н.К., Жуковська К.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 215 с. URL: https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=23746&c=72&Itemid=99#google_vignette
11. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. // *Економіка та суспільство*. 2022, № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23>
12. Запша Г., Смирнова Н., Фомін Д., Заблоцький А. Методика оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. // *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024, Issue 5. С. 50 – 62. URL: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.04>
13. Зубар Н.М., Григорак М.Ю. Логістика у ресторанному господарстві: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 312 с. URL: http://b-ko.com/book_146.html
14. Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. // *Ефективна економіка*. 2016, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>
15. Криворучко О.М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». // *Економіка транспортного комплексу*. 2019, № (33). С. 31 – 44. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.33.0.31>
16. Крикавський Є.В. Маркетинг і логістика в тренді. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 15 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/346653545_Marketing_i_logistika_v_trendi

17. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум: навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 340 с.
18. Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. // *Економіка та суспільство*. 2023, № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
19. Лазечко Х. Логістичний сервіс та його видова характеристика. // *Матеріали V Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки: Актуальні питання»*. Тернопіль, 2012. С. 58. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13689/2/VseukrStud20121v2_Lazechko_Kh-Lohistychnyi_servis_ta_yoho_58.pdf
20. Левковець П.Р. Системні аспекти вдосконалення логістичного сервісу. // *Вісник Кременчуцького державного політехнічного університету ім. М. Остроградського*. 2008, Випуск 5 (58). Ч. 2. С. 108 – 118. URL: <https://www.kdu.edu.ua/new/main.php>
21. Літвиненко М.В., Якубович С.С. Формування конкурентних переваг логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. // *Вісник НТУ «ХПИ». Економічні науки*. 2025, № 6. С. 82 – 88. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.6.82>
22. Мельникова К.В., Чугаєва А. В. Формування логістичного сервісу на підприємстві. // *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій*. С. 444 – 448. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28636/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB_%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9A.%D0%92%D0%A7%D1%83%D0%B3%D0%B0e%D0%B2%D0%B0.pdf
23. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream.pdf>
24. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. // *Механізм регулювання економіки*, 2012, № 4. С. 102 – 110. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5cdec4e-1802-49fd-8359-556f380f6858/content>

25. Модель SERVQUAL – ефективний спосіб вимірювання сервісу. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/servqual-pptx/251537391>

26. Наконечна Т.В., Гринів Н. Т., Данилович Т.Б. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 24(2). С. 139 – 144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(2)_29).

27. Опендатабот ТОВ «ЛОДЖИСТЛ» - Код ЄДРПОУ 24159892. URL: <https://opendatabot.ua/c/24159892>

28. Панченко С., Каграманян А. Вантажні перевезення. Управління вантажною і комерційною роботою: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2016. 476 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2400/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

29. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. // *Економіка та суспільство*. 2022, № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>

30. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022, Випуск 18(2). С. 112 – 127. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6083>

31. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2003. 192 с. URL: <https://studfile.net/preview/9418814/>

32. Пшенишна К., Пічугіна М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. // *Економіка та суспільство*. 2023, № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70>

33. Резнік Н.П., Півень А.В. Волошина А.О. Особливості логістичного сервісу. // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 3. С.

304 – 309. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-50.pdf>

34. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 6. С. 227 – 235. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>

35. Системна модернізація економіки в контексті цілей сталого розвитку: виклики та стратегічні пріоритети: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2025. 396 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50405/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_%D0%95%D0%9A_2025%20%28%D0%94%BA_ISBN%2C%20DOI%29.pdf

36. Твардовський Ю.В. Проблеми та пріоритетні напрямки розвитку стратегій логістичних операторів за умов Євроінтегрування. // *Економіка та суспільство*. 2024, Випуск № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-18>

37. Тяжкун Є.В. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. // *Економіка та суспільство*. 2024, № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>

38. Федорова Т.Ф., Держко Л.А. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи. // *Комунальне господарство міст*, 2014, випуск 116. С. 100 – 102. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/39191/1/22.pdf>

39. Хрутьба Ю. С., Параніч П. Г., Ідзієв Т. Б. Сучасний стан та особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. // *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2020, № 4 (14). DOI: [10.30837/ITSSI.2020.14.129](https://doi.org/10.30837/ITSSI.2020.14.129)

40. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019, Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160 – 167.

41. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. // *Академічні візії*. 2022, Випуск 14. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>
42. Черніхова О.С., Бегма Д.К. Характеристика логістичного сервісу. // *Management, Marketing Analysis Of The Problems Of Science And Modern Education*. С 94 – 96. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24394896-ae6b-40d0-99d7-a9ce5ed1da68/content>
43. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. // *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2008. С. 266 – 271. URL: https://vlp.com.ua/files/38_4.pdf
44. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підручник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
45. Швець В. Я., Баранець Г.В. Трансфер інновацій у логістичних системах: Навчальний посібник. Донецьк: ДНГУ, 2015. 219 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48406521.pdf>
46. Шкорина І.І. Маркетингова стратегія розвитку логістичних послуг в глобальному економічному просторі. // *Актуальні проблеми економіки*. 2023, № 11 (269). С. 60 – 73. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/11/11.23_topic_Ihor-I.-Shkoryna-60-73.pdf
47. Що таке SLA в логістиці, і чому це – ключ до довіри клієнта. URL: <https://fulfillmentmtp.com.ua/ua/blog/tpost/s7non1f0y1-scho-take-sla-v-logstits-chomu-tse-klyuc>
48. Янковська В., Кононов І., Янковський С. Логістичний сервіс як комплекс об'єднаних послуг. // *Економіка та суспільство*. 2024, № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-98>
49. Ярова І. Є. Міжнародні логістичні послуги : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 107 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80823/1/Yarova_MLP.pdf

50. Bowersox D., Closs D., Cooper M. Supply Chain Logistics Management. London: McGraw-Hill, 2020. 784 p.
51. Council of Logistics Management. Definition of Logistics. URL: <https://scmedu.org/clm/>
52. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Supply Chain Management Definitions and Glossary. 2013. URL: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
53. Failure Rate. URL: http://www.itcortex.com/Stat_Failure_Rate.htm
54. Godsmark P., Richards G. Supply Chain and Logistics Management Made Easy. London: Kogan Page, 2018. URL: https://books.google.com/books?id=supply_chain_management
55. Grant D.B., Lambert D.M., Stock J.R. Logistics Management: An Integrated Approach. London: McGraw-Hill, 2005. 512 p.
56. Heskett J. L. Logistics: Essential to Strategy. Harvard Business School Press, 1977. URL: <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy>
57. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements. http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823
58. Kovalska L., Barskyi Y. Onishchuk V. Logistics business processes in entrepreneurship: essence and types. // Економічний форум. 2023. № 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/376448897_LOGISTICNI_BIZNES-PROCESI_U_PIDPRIEMNICTVI_SUTNIST_TA_VIDI
59. La Londe B.J., Zinszer P.H. Customer Service: Meaning and Measurement // *National Council of Physical Distribution Management*. 1976. 492 p. URL: https://books.google.cz/books/about/Customer_Service_Meaning_and_Measurement.html?id=qu4M0QEACAAJ&redir_esc=y
60. Lambert D. M., Stock J. R. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill, 2001. 872 p. URL: <https://archive.org/details/strategiclogisti000lamb>
61. LOGISTLY - ваш надійний партнер у логістиці. // Офіційний сайт ТОВ «Лоджістлі». URL: <https://logistly.com.ua/>

62. Madhani P.M. Building a Customer-Centric Supply Chain Strategy: Enhancing Competitive Advantages. The IUP Journal of Business Strategy.2019. Vol. 6. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/334611456_Building_a_Customer-Centric_Supply_Strategy_Enhancing_Competitive_Advantages
63. NX Europe Signs Cooperation Agreement with Ukrainian Logistics Firm Formag. URL: <https://energy.asia/nx-europe-signs-cooperation-agreement-with-ukrainian-logistics-firm-formag/>
64. Perreault W. D., McCarthy E. J. Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. – New York: McGraw-Hill, 2005. URL: <https://archive.org/details/basicmarketinggl00perr>
65. Richards G. Logistics and Supply Chain Management. London: Kogan Page, 2014. URL: https://books.google.com/books?id=logistics_supply_chain

ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ