

УДК 658.67:005.21

JEL Classification: L91, M11, D21

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

ЛЮБОХИНЕЦЬ Лариса¹, ЯДУХА Сергій², ТАНАСІЄНКО Вадим³

¹ Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

e-mail: lubohinets@ur.net

² Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2705-5346>

e-mail: yadukha@gmail.com

³ Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-8199-8321>

e-mail: vadymtanasienko@gmail.com

В статті висвітлено теоретичні засади формування системи управління логістичним потенціалом підприємства, визначено, що управління логістичним потенціалом підприємства є поетапним, системним процесом, який охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання логістичних ресурсів та можливостей підприємства. Система управління логістичним потенціалом підприємства має багаторівневу структуру, що забезпечує узгодженість довгострокових цілей розвитку з поточними логістичними рішеннями та щоденним виконанням логістичних операцій. Важливою складовою системи управління логістичного потенціалу підприємства є його інформаційне забезпечення, яке ґрунтується на використанні цифрових логістичних платформ, програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM), ERP-, WMS-, TMS-систем, що забезпечують інтеграцію та синхронізацію логістичних процесів. Впровадження ERP-, WMS-, TMS-систем, цифрових платформ, інструментів аналітики та автоматизації процесів сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій, оптимізації витрат і підвищенню рівня логістичного сервісу. Особливу увагу приділено екологізації логістики та принципам сталого розвитку, які стають важливим чинником формування логістичного потенціалу підприємств. Урахування екологічних аспектів у логістичному управлінні дозволяє не лише знизити негативний вплив на довкілля, а й сформувати додаткові конкурентні переваги та підвищити репутаційну привабливість підприємств на ринку.

Ключові слова: потенціал підприємства, логістичний потенціал, система управління логістичним потенціалом, рівні управління, управління ланцюгами постачання (SCM), управління транспортом (TMS), управління складом (WMS), екологізація логістики, гнучкість логістики

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-25>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 27.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Любохинець Лариса, Ядуха Сергій, Танасієнко Вадим

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасного нестабільного розвитку економіки, що характеризується посиленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією, порушенням ланцюгів постачання, зростанням логістичних витрат і високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, проблема ефективного управління логістичним потенціалом підприємств набуває особливої актуальності. Світовий ринок логістичних послуг демонструє значні обсяги: за оцінками фахівців, логістична індустрія оцінюється приблизно в 11,97 трлн. доларів США у 2025 році, що відображає масштаб і вагу цього сектору в глобальній економіці. При цьому прогнозується, що до 2035 року світовий ринок логістики досягне 13,1 трлн. доларів США із середньорічним темпом близько 3,1 %, що свідчить про подальше значне зростання логістичного сегменту у світовому господарстві [1]. Разом з цим логістична галузь залишається вразливою до зовнішніх ризиків – негнучкість ланцюгів постачання призводить до значних економічних втрат (щорічні збитки глобального сектору технологій від логістичних збоїв оцінюються приблизно в 16 млрд доларів) [2].

Логістика перестає виконувати суто допоміжну функцію та трансформується в один із ключових факторів забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності й адаптивності підприємств. Це вимагає перегляду традиційних підходів до формування та використання логістичного потенціалу підприємств і в цих умовах адаптація системи управління логістичним потенціалом підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме логістика забезпечує безперервність бізнес-процесів, ефективність використання ресурсів і стійкість підприємств до зовнішніх шоків.

Особливої значущості набуває інтеграційний характер управління логістичним потенціалом, який передбачає узгодження внутрішніх логістичних процесів підприємства з діяльністю контрагентів у межах ланцюгів постачання. Використання сучасних цифрових інструментів управління, логістичних платформ і систем моніторингу сприяє підвищенню прозорості, керованості та прогнозованості логістичних процесів, що є критично важливим у періоди економічної нестабільності. Ось чому дослідження та вдосконалення системи управління логістичним потенціалом підприємств є актуальним науково-практичним завданням, оскільки воно спрямоване на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стійкості логістичних ланцюгів і формування довгострокових конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах нестабільного розвитку економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі питання розвитку логістичних систем, становлення ланцюгів постачання, формування та розвитку логістичного потенціалу підприємств розглядається в працях Бугріменко Р., Гуржій Н., Євдокимова А., Ковальчук С., Когут М., Кочубея Д., Крикавського Є., Михальчук Л., Птащенко О., Родимченко А., Стец І., Талан М., Чортка Ю., Устенко М. та інших. У сучасній науковій думці концептуалізація логістичного потенціалу еволюціонує від статичного опису ресурсів до розуміння його як динамічної системи стратегічних переваг. Зокрема, в роботах Крикавського Є. [3, 4] розглядається логістичний потенціал як інтегрована категорія, що охоплює не лише матеріальні, але й інформаційні, організаційні та людські ресурси, необхідні для стабільного функціонування підприємства в умовах турбулентності ринку логістичних послуг. В працях Бугріменко Р.М., Смірної П.В. [5], Васильців Т.Г. і Лупак Р.Л. [6], логістичний потенціал розглядається як невід’ємна ієрархічна складова загального потенціалу підприємства. Досить часто питання цифровізації активно досліджується як ключовий чинник трансформації логістичного потенціалу. Так, Птащенко О., Шершелок О. і Кізілов І. [7] зазначають, що впровадження цифрових технологій (IoT, Big Data, автоматизація) сприяє підвищенню прозорості, гнучкості і адаптивності логістичних процесів, що безпосередньо впливає на систему управління логістичним потенціалом. Похильченко О. і Флик І. [8], аналізуючи цифровий потенціал логістичних операторів, підкреслюють важливість інноваційних IT-рішень у побудові конкурентоспроможних логістичних систем. Когут М., Швець М., Содом Р. [9] розглядають логістичний потенціал як невід’ємну складову загального конкурентного потенціалу. При цьому логістичний потенціал проаналізовано як цілісну систему, що містить сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства. Наукові дослідження вказують на те, що проблема управління логістичним потенціалом підприємств в умовах трансформації ринку логістичних послуг є комплексною і багатогранною. Вчені зосереджують увагу на теоретичному осмисленні сутності потенціалу, цифрових технологій, інформаційному забезпеченні та галузевих аспектах. Основні тренди наукових пошуків відповідають практичним викликам сучасного логістичного ринку, де успішне управління потенціалом стає запорукою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Проте трансформація ринку вимагає від підприємств переходу від простого управління запасами до діджиталізації управління та використання автономних ланцюгів постачання, що потребує подальшого обґрунтування та аналізу в наукових дослідженнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та тенденції розвитку системи управління логістичним потенціалом підприємств та її складових в умовах трансформації ринку логістичних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Нестабільність економічного розвитку, зумовлена кризовими явищами, геополітичними ризиками, воєнними діями, коливанням попиту та обмеженістю ресурсів, суттєво ускладнює процеси постачання, виробництва й збуту продукції. За таких умов ефективна система управління логістичним потенціалом дозволяє підприємствам мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, оптимізувати структуру логістичних витрат, забезпечити гнучкість і безперервність логістичних процесів, а також швидко реагувати на зміни кон’юнктури ринку.

Логістичний потенціал підприємства в сучасних умовах розглядається як сукупність можливостей та ресурсів підприємства для ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що охоплює інфраструктуру (склади, транспорт),

персонал, інформаційні системи та організаційні процеси спрямовані на мінімізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Управління логістичним потенціалом підприємства є поетапним, системним процесом, що включає комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання логістичних ресурсів та можливостей підприємства (рис.1).

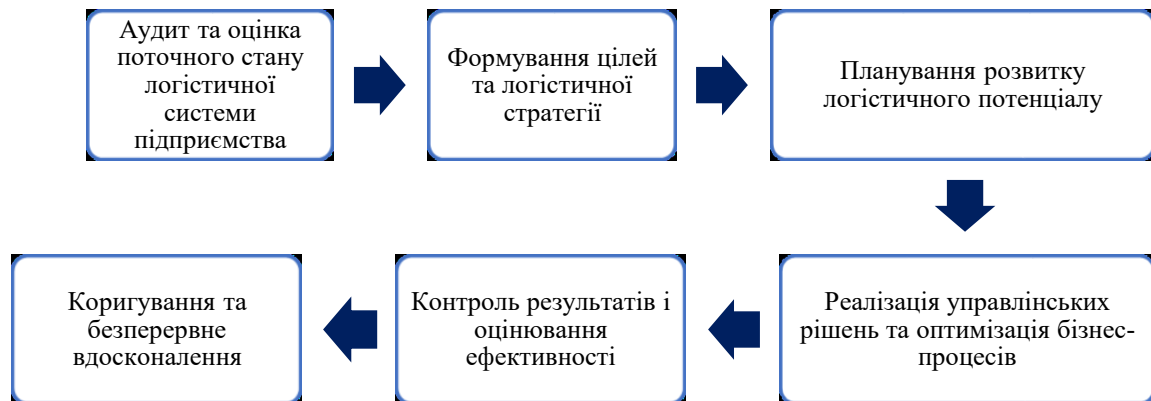


Рис. 1. Етапи управління логістичним потенціалом підприємства (складено авторами)

Реалізація процесу управління логістичним потенціалом підприємства передбачає послідовність виконання етапів, так на першому етапі здійснюється комплексний аналіз наявного стану логістичної системи підприємства, включаючи оцінку матеріально-технічної бази, складської та транспортної інфраструктури, рівня цифровізації, кадрового забезпечення, організації логістичних процесів і взаємодії з контрагентами, а також визначаються сильні та слабкі сторони логістичного потенціалу, внутрішні й зовнішні обмеження його розвитку. На основі результатів діагностики визначаються стратегічні та тактичні цілі управління логістичним потенціалом, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства, тобто на другому етапі формується логістична стратегія, що передбачає вибір пріоритетних напрямів розвитку логістики, рівень інтеграції з ланцюгами постачання, підходи до управління витратами та сервісом. Етап планування розвитку логістичного потенціалу охоплює розробку конкретних заходів щодо вдосконалення логістичних процесів, модернізації інфраструктури, впровадження цифрових рішень, оптимізації запасів і транспортних схем, також формуються плани ресурсного забезпечення, бюджети та календарні графіки реалізації логістичних проєктів. На етапі реалізації управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів відбувається практичне впровадження запланованих заходів, зокрема реорганізація логістичних процесів, запровадження ERP-, WMS-, TMS-систем, розвиток партнерських відносин із постачальниками та логістичними операторами, підвищення кваліфікації персоналу. При цьому забезпечується координація дій усіх підрозділів, залучених до логістичної діяльності. На наступному етапі здійснюється моніторинг результатів управління логістичним потенціалом за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI), таких як загальні логістичні витрати на одиницю продукції або тривалість логістичного циклу, порівнюються фактичні результати з плановими, оцінюється рівень досягнення поставлених цілей, виявляються відхилення та причини їх виникнення. На завершальному етапі коригування та безперервного вдосконалення на основі результатів контролю приймаються коригувальні управлінські рішення, спрямовані на усунення виявлених недоліків і адаптацію логістичної системи до змін зовнішнього середовища. Реалізується принцип безперервного вдосконалення логістичного потенціалу, що забезпечує підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Таким чином, поетапне управління логістичним потенціалом дозволяє забезпечити цілісність, узгодженість і результативність логістичної діяльності підприємства.

Система управління логістичним потенціалом підприємств являє собою сукупність організаційних, економічних, інформаційних та управлінських механізмів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання логістичних ресурсів з метою забезпечення стійкої діяльності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Логістичний потенціал у цьому контексті розглядається як інтегрована здатність підприємства оптимально управляти матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками в межах внутрішніх і зовнішніх логістичних ланцюгів. Розвиток логістичного потенціалу оцінюється через інтегральний

показник, що враховує технічні, збутові, кадрові та цифрові складові, а його розвиток дозволяє оптимізувати логістику від постачання до збуту.

Система управління логістичним потенціалом підприємства має багаторівневу структуру, що забезпечує узгодженість довгострокових цілей розвитку з поточними логістичними рішеннями та щоденним виконанням логістичних операцій. Ключовими елементами системи управління логістичним потенціалом є стратегічний, тактичний та операційний рівні управління (рис.2).

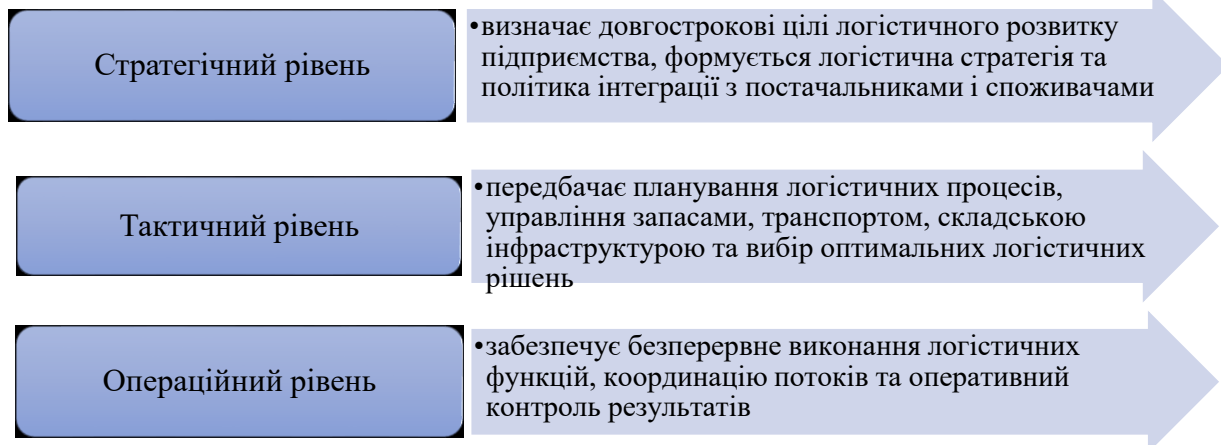


Рис. 2. Рівні управління як елементи системи управління логістичним потенціалом підприємства (складено авторами)

Виділення стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління дозволяє комплексно формувати, використовувати та розвивати логістичний потенціал підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища й вимог ринку логістичних послуг. **Стратегічний рівень управління** орієнтований на формування довгострокового бачення розвитку логістичного потенціалу та його інтеграцію в загальну стратегію підприємства. На цьому рівні визначаються пріоритети логістичного розвитку, приймаються рішення щодо структури логістичної системи, рівня вертикальної та горизонтальної інтеграції, вибору моделей співпраці з логістичними провайдером, розвитку логістичної інфраструктури та цифрових платформ. Стратегічний рівень забезпечує формування конкурентних переваг підприємства через логістику, підвищення стійкості ланцюгів постачання та адаптацію до трансформації логістичного ринку.

Тактичний рівень управління спрямований на конкретизацію стратегічних цілей у вигляді середньострокових планів і програм розвитку логістичного потенціалу. Він охоплює планування логістичних процесів, управління запасами, транспортом, складським господарством, а також оптимізацію логістичних витрат і показників сервісу. На цьому рівні визначаються ключові показники ефективності (KPI), розробляються бюджети логістичної діяльності, обираються інструменти цифрового управління та механізми взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Операційний рівень управління забезпечує безпосередню реалізацію логістичних функцій у повсякденній діяльності підприємства. Він включає управління виконанням замовлень, контроль руху матеріальних і інформаційних потоків, координацію транспортних і складських операцій, оперативне реагування на відхилення та збої в логістичних процесах. Саме на операційному рівні відбувається практична реалізація логістичного потенціалу підприємства та формуються фактичні результати логістичної діяльності.

Таким чином, взаємозв'язок стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління забезпечує цілісність системи управління логістичним потенціалом підприємства. Їх узгоджене функціонування дозволяє не лише підвищити ефективність логістичних процесів, а й забезпечити адаптивність і стійкість підприємства в умовах трансформації ринку логістичних послуг.

Важливою складовою системи управління логістичного потенціалу підприємства є його інформаційне забезпечення, яке ґрунтується на використанні цифрових логістичних платформ, програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM), ERP-, WMS-, TMS-систем, що забезпечують інтеграцію та синхронізацію логістичних процесів у режимі реального часу та дозволяють підвищити прозорість процесів, скоротити витрати та мінімізувати логістичні ризики.

Сучасне програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM) виступає інтеграційною платформою, що консолідує всі ланки логістичного циклу в єдину цифрову екосистему. В сучасних умовах SCM-системи трансформувалися з інструментів обліку в

інтелектуальні центри управління, які забезпечують наскрізну прозорість витрат та операційну синхронізацію між постачальниками, виробниками, логістичними провайдером та ритейлерами. Це програмне забезпечення дозволяє промисловим підприємствам не лише оптимізувати етапи від закупівлі сировини до «останньої милі» доставки, а й створювати гнучкі ланцюги постачання, здатні адаптуватися до ринкових коливань у режимі реального часу. В умовах цифрової трансформації функціональність SCM-рішень доповнюється стратегічно важливими складовими такими як використання автономних ІІІ-агентів для планування запасів. При цьому система здатна самостійно виявляти ризики розриву ланцюгів (наприклад, затримки на кордоні) та автоматично перенаправляти потоки сировини, мінімізуючи простой виробництва. Використання технології розподілених реєстрів у SCM-системах гарантує автентичність даних про походження товару, що є критичним для сертифікації українського промислового експорту на ринках ЄС.

До основних переваг використання SCM-програмного забезпечення (рис.3) відносять можливість підвищення ефективності управління логістичними витратами завдяки оптимізації процесів, що дозволяє знижувати витрати на логістику та постачання. SCM сприяє кращій координації між постачальниками, виробниками та дистриб'юторами. Завдяки прозорості процесів скорочуються часи очікування на різних етапах. SCM дозволяє активно реагувати на зміни в попиті, постачанні або зовнішніх умовах. Усі процеси можна відстежувати в реальному часі, що знижує ймовірність втрат або помилок.



Рис. 3. Переваги впровадження SCM-програмного забезпечення

Як зазначається в звіті компанії Precedence Research щодо розмірів та тенденції розвитку ринку ланцюгів постачання до 2033 року, управління ланцюгом постачання відносять до групи додатків, які використовуються для безперебійної координації та інтеграції всіх процесів на ринку логістичних послуг, а також для обслуговування клієнтів після продажу (SCM). Це просто скоординований нагляд за рухом товарів від постачальника до споживача. Ланки і зв'язки в цьому ланцюжку з'єднують кожного з партнерів, включаючи постачальників інформаційних технологій, продавців, незалежних підрядників, перевізників та ін. Глобальний ринок SCM розширюється в результаті збільшення технічного розвитку, інвестицій і попиту на послуги з адміністрування ланцюга постачання та програмне забезпечення в різних бізнесах і галузях. Однак відсутність знань про технологію управління ланцюгом поставок і зростання проблем конфіденційності та безпеки серед компаній перешкоджають розширенню ринку. З іншого боку, очікується, що протягом прогнозованого періоду розвиток сучасних комунікаційних та інформаційних технологій створить вигідні шанси для просування ринку SCM [10].

Таким чином, в сучасних умовах SCM-програмне забезпечення перестало бути автономним продуктом, перетворившись на «ядро цифрової інфраструктури» підприємства, яке визначає його здатність до сталого розвитку та глобальної конкуренції.

Системи управління транспортом (TMS) трансформувалися у високотехнологічний фундамент логістичної стратегії, що забезпечує комплексну оптимізацію вантажоперевезень, інтелектуальну маршрутизацію та предиктивне управління автопарком. Даний інструментарій є критично важливим для автоматизації складних логістичних ланцюгів, дозволяючи компаніям не лише здійснювати операційний контроль, а й системно вдосконалювати транспортні операції в режимі реального часу. Впровадження TMS сприяє радикальному скороченню логістичних витрат, мінімізації непродуктивних пробігів транспортних засобів та суттєвому підвищенню якості обслуговування клієнтів, що безпосередньо корелює із загальною ринковою ефективністю та прибутковістю бізнесу.

В умовах цифрової трансформації можливості систем TMS значно розширилися за рахунок інтеграції новітніх технологій, що також адаптують вітчизняну транспортну логістику до вимог європейського ринку (табл.1).

Таблиця 1

Використання цифрових технологій системами TMS

Технології	Характеристика впливу
Алгоритми динамічної маршрутизації (Dynamic Routing)	Сучасні системи використовують ІІІ для оперативної оптимізації маршрутів на основі поточних даних про черги на митних пунктах пропуску, погодні умови та стан дорожньо-транспортної інфраструктури, що дозволяє скоротити час доставки на 15-20% порівняно зі статичним плануванням.
Управління екологічною стійкістю (Green Fleet Management)	Відповідно до стандартів EURO-6e та вимог вуглецевого звітування, TMS автоматично розраховують енергоефективність кожного рейсу. Система визначає оптимальні режими руху для зменшення викидів CO ₂ , що є базовою вимогою для отримання міжнародних транспортних квот.
Предиктивне технічне обслуговування (IoT-Integration)	Завдяки поєднанню TMS із телематичними датчиками на транспорті, управління автопарком перейшло на модель прогнозування поломок. Система самостійно бронює час на сервісних станціях у країнах ЄС, орієнтуючись на графік руху та стан вузлів автомобіля.
Цифрове співробітництво (e-Logistics Collaboration)	Сучасні TMS інтегровані з європейськими платформами e-CMR та системою NCTS Phase 5, що забезпечує повністю електронне (безпаперове) оформлення транскордонних перевезень та миттєве підтвердження доставки для фінансового взаєморозрахунку.

Відповідно до табл.1, система TMS перестала бути просто сервісною програмою, перетворившись на інтелектуальний актив, що забезпечує підприємству високий рівень адаптивності в умовах нестабільного глобального ринку, а також забезпечує значні переваги для компаній, які прагнуть підвищити ефективність логістичних процесів. Інтеграція TMS у бізнес дозволяє оптимізувати управління транспортом, знизити витрати, поліпшити якість послуг і досягти конкурентних переваг на ринку.

Що ж до системи управління складом (WMS), то її застосування сприяє підвищенню продуктивності компанії, зниженню собівартості продукції та поліпшенню якості послуг, що в результаті забезпечує довгостроковий успіх на ринку. Системи управління складом (WMS) є спеціалізованим програмним забезпеченням, яке дозволяє автоматизувати й оптимізувати процеси управління складськими операціями. Впровадження WMS забезпечує точність, прозорість і швидкість обробки товарів, сприяючи покращенню загальної ефективності логістичного ланцюга. Ефективність використання системи WMS проявляється також в автоматизації процесів, що знижує ризики людських помилок у складських операціях та скорочує час доставки товарів клієнтам. Серед інновацій в системі автоматизації управління складом виділяють багатонаправлені шатлові системи, які приходять на зміну звичайним навантажувачам і дозволяють раціональніше використовувати складський ресурс, роботизовані пікінги (табл.2). Також система WMS допомагає раціонально використовувати ресурси, уникати надлишків і дефіциту товарів, забезпечує точну інформацію про рівні запасів у реальному часі, що сприяє ефективному плануванню поставок.

Впровадження системи WMS нового покоління перетворює складську логістику на гнучку, високотехнологічну систему, яка не просто підтримує, а активно генерує прибутковість через оптимізацію кожного квадратного метра та кожної секунди робочого часу. Використання системи WMS дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати, збільшити продуктивність і забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, що надає бізнесу значну конкурентну перевагу.

Таблиця 2

Переваги та напрями застосування технологій управління складом [11]

Технологія	Переваги	Застосування
Автономні роботи (AMR)	Гнучкість, масштабованість, швидке впровадження	Внутрішнє транспортування, комплектація замовлень
Шатлові системи	Максимальне використання простору, висока швидкість	Обробка палет, високопотоків операції
Роботизований пікінг	Точність, зниження помилок, ІІІ-визначення товарів	Комплектація замовлень, сортування

Інформаційна інтеграція складових системи управління логістичним потенціалом підприємства сприяє синхронізації дій усіх учасників логістичного ланцюга та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Застосування таких інформаційних рішень дає змогу автоматизувати планування та контроль руху матеріальних і супровідних інформаційних потоків, підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати управління запасами й транспортними операціями, а також скоротити логістичні витрати. Програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання (SCM) є інструментом, який оптимізує всі етапи логістичного процесу: від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві, ERP-системи забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства та формують єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, WMS-системи підвищують ефективність складської логістики за рахунок оптимізації розміщення, комплектації та обліку запасів, тоді як TMS-системи сприяють раціоналізації транспортних маршрутів, контролю витрат на перевезення та підвищенню надійності постачань. У сукупності ці цифрові інструменти створюють передумови для підвищення прозорості логістичних операцій, зменшення впливу людського фактору та зростання гнучкості логістичної системи підприємства.

Розглядаючи систему управління логістичним потенціалом підприємств як цілісний багаторівневий механізм формування, використання та розвитку логістичних ресурсів, доцільно акцентувати увагу на чинниках, що визначають напрями її подальшої трансформації. У сучасних умовах таким визначальним чинником виступає стрімкий розвиток цифрових технологій, який істотно змінює як внутрішні підходи до управління логістичним потенціалом, так і параметри функціонування ринку логістичних послуг загалом. Цифровізація логістики трансформує традиційні моделі управління, трансформуючи їх від фрагментарного та реактивного підходу до інтегрованого й проактивного управління потоками. Використання цифрових платформ, ERP-, WMS-, TMS-систем, технологій Big Data, Інтернету речей та штучного інтелекту забезпечує безперервний обмін інформацією між учасниками логістичних ланцюгів, підвищує прозорість логістичних операцій і розширює можливості аналітичної підтримки управлінських рішень. Водночас цифрові технології стають каталізатором структурних змін на ринку логістичних послуг. Вони сприяють розвитку електронних логістичних платформ, цифрових експедиторів, сервісів онлайн-управління перевезеннями та складуванням, що змінює конкурентне середовище та формує нові вимоги до логістичного потенціалу підприємств. Підприємства змушені адаптувати свої системи управління до цифрових стандартів ринку, орієнтуючись на швидкість обробки даних, гнучкість логістичних рішень і високий рівень сервісу.

Як зазначають експерти в сфері логістики [9, 11, 12, 13, 14, 16], щоб забезпечувати стійкий розвиток в умовах жорсткої конкуренції логістичні компанії повинні швидко адаптуватись до передових технологій, новаторських процесів та стратегічних підходів. Ключовим каталізатором змін ринку логістичних послуг останнім часом став штучний інтелект і його використання для прогнозування попиту, управління постачальниками, оптимізації маршрутів, автоматизації процесів. Впровадження штучного інтелекту стрімко зросло за останні роки, поширившись на різні галузі. За даними консалтингової компанії Capgemini, частка підприємств, які його використовують, зросла з 6% у 2023 році до 30% у 2025 році. Сьогодні 93% організацій або досліджують, або активно впроваджують генеративний штучний інтелект, при цьому лише невелика частка організацій ще не залучена [12]. Таке інтенсивне впровадження підтверджує **швидку динаміку розвитку цієї технології, а також її зростаючий вплив на логістику**, де вона сприятиме підвищенню ефективності та прозорості у 2026 році.

Одним із визначальних напрямків розвитку сучасного ринку логістичних послуг є екологізація та орієнтація на принципи сталого розвитку, що зумовлено посиленням екологічних вимог, зростанням соціальної відповідальності бізнесу та інтеграцією екологічних стандартів у міжнародну торговельну практику. У цих умовах логістика поступово трансформується з витратоорієнтованої функції у стратегічний інструмент забезпечення екологічної безпеки та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Екологізація логістичних процесів передбачає впровадження ресурсоефективних технологій транспортування, зберігання та обробки вантажів, оптимізацію логістичних маршрутів з метою зниження викидів парникових газів, використання альтернативних видів транспорту та енергоефективної складської інфраструктури. Застосування концепцій «зеленої логістики» та «низьковуглецевих ланцюгів постачання» стає важливою складовою ринкових стратегій логістичних операторів і підприємств-замовників логістичних послуг.

Розвиток сталих логістичних рішень також пов'язаний із цифровізацією логістики, яка дозволяє здійснювати точний облік ресурсоспоживання, контролювати екологічні показники та інтегрувати їх у систему управління логістичним потенціалом. У межах ринку логістичних послуг це сприяє формуванню нових сервісів, орієнтованих на екологічний аудит, оптимізацію вуглецевого сліду та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку.

Таким чином, екологізація та сталий розвиток логістики виступають не лише напрямом еволюції ринку логістичних послуг, а й важливим чинником трансформації системи управління логістичним потенціалом підприємств. Урахування екологічних аспектів у логістичному управлінні дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити репутаційні позиції та забезпечити відповідність сучасним вимогам глобального ринку. Екологічна відповідальність стає фактором вибору партнера, а клієнти дедалі частіше відмовляються від перевізників, які не мають ESG-стратегії. На світовому ринку електронної комерції споживачі віддають перевагу брендам, які демонструють етичне постачання та екологічно безпечні практики. У Північній Америці інтернет-магазини все частіше впроваджують екологічні логістичні та пакувальні рішення для задоволення цього попиту. В Азії платформи соціальних мереж перетворюються на торгові центри, де інфлюенсер-маркетинг відіграє вирішальну роль у формуванні сприйняття бренду та стимулюванні продажів. Тим часом у Європі спостерігається сплеск використання інструментів доповненої реальності, що дозволяє клієнтам віртуально випробувати товари, значно покращуючи процес онлайн-шопінгу та впливаючи на рішення про покупку [15].

Також сучасна логістика вимагає гнучкості та динамічної адаптивності, де життєздатність бізнесу визначається його здатністю до швидкої структурної перебудови. Замість лінійних ланцюгів постачання промислові підприємства впроваджують моделі диверсифікованого сорсингу, що передбачають розширення пулу постачальників для уникнення монозалежності та критичних розривів. Стійкість логістичного потенціалу до зовнішніх ризиків досягається через інтеграцію багатоканальних моделей доставки та активне залучення локальних логістичних партнерів (Regional Hubs), що дозволяє ефективно маневрувати ресурсами у відповідь на геополітичні чи економічні виклики.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, логістичний потенціал виступає одним із ключових системоутворювальних чинників, який визначає не лише поточну ефективність функціонування підприємств, а й їхню довгострокову конкурентоспроможність в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Його роль суттєво зростає в період трансформації ринку логістичних послуг, цифровізації економіки та посилення глобальних і регіональних ризиків, коли безперервність і гнучкість логістичних процесів стають критично важливими для стабільності бізнесу. Логістичний потенціал відіграє визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, оскільки саме ефективна організація логістичних процесів дозволяє оптимізувати структуру витрат, прискорити рух матеріальних і інформаційних потоків, підвищити рівень логістичного сервісу та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Водночас розвиток логістичного потенціалу сприяє інтеграції підприємств у сучасні ланцюги постачання, зміцненню партнерських відносин із логістичними провайдером та підвищенню стійкості до зовнішніх шоків.

Особливої уваги в сучасних умовах набуває взаємозв'язок логістичного потенціалу з екологізацією та цифровою трансформацією бізнесу. Інвестування в автоматизацію, цифрові

логістичні платформи, інформаційні системи управління та «зелені» логістичні рішення дозволяють підприємствам не лише підвищити операційну ефективність, а й забезпечити відповідність принципам сталого розвитку та сучасним вимогам ринку логістичних послуг.

Отже, система управління логістичним потенціалом підприємств є ключовим елементом забезпечення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах трансформації ринку логістичних послуг, який характеризується високим рівнем динамічності, цифровізації, посиленням ролі логістичних сервісних моделей, зростанням логістичних ризиків і підвищенням вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління логістикою. Підприємства, які цілеспрямовано розвивають систему управління логістичним потенціалом, впроваджують інноваційні та цифрові логістичні рішення й орієнтуються на довгострокову стійкість, отримують значні стратегічні переваги, підвищують свою конкурентоспроможність та формують надійну основу для стабільного розвитку в умовах сучасних економічних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Logistics market size, share and growth analysis report – forecast trends and outlook (2026-2035). URL: <https://www.expertmarketresearch.com/reports/logistics-market?utm>
2. Logistics disruptions cost global tech sector \$16bn annually. URL: <https://finance.yahoo.com/news/logistics-disruptions-cost-global-tech-094148881.html?ut>
3. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 448 с.
4. Krykavsky Y. (2020) Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. Bielsko-Biala, PL, 24(4), pp. 18–23. URL: <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj4.2020.4>
5. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., Смокова Л. М. (2025) Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. № 197. С.15-19 URL: <https://doi.org/10.30838/EP.197.15-19>
6. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічне управління логістичним потенціалом підприємства в умовах євроінтеграції : монографія. Львів : Вид-во ННБК «АТБ», 2022. 240 с.
7. Птащенко, О. В., Шершенюк, О. М., & Кізілов, І. В. (2024). Impact Of Digital Transformation on the Innovative Activity of Logistics Enterprises. *Journal of Strategic Economic Research*, (3), 140–149. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.14>
8. Похильченко О., Флик І. Потенціал діджиталізації логістичного оператора (2020). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Т.4 №2 С.71-85 URL: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.071>
9. Когут, М., Швець, М., & Содома, Р. (2025). Логістичний потенціал як ключовий фактор конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (16), 356–361. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.16-54>
10. Supply Chain Management Market Size, Share, and Trends 2024 to 2033 URL: <https://www.precedenceresearch.com/supply-chain-management-market>
11. Головні тренди логістики на 2026 рік, що формують нову епоху галузі. URL: <https://ekol.com.ua/golovni-trendy-logistyky-na-2026-rik-shho-formuyutb-novu-epohu-galuzi/>
12. Logistics trends for 2026: From AI to the rise of automation. URL: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-trends-2026>
13. Aaron Keeperts. 11 Major Logistics Trends Shaping Logistics Management in 2026. URL: <https://www.cleo.com/blog/logistics-management-trends>
14. Ben Segelman. OPINION: Five key trends that will dominate the logistics landscape in 2026 URL: <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/opinion/opinion-five-key-trends-that-will-dominate-the-logistics-landscape-in-2026.html>
15. Електронна комерція по всьому світу. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide#revenue>
16. Мірай Н. (2022). Логістичний потенціал як рушійна сила інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство*, (36). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-18>

REFERENCES:

1. Logistics market size, share and growth analysis report – forecast trends and outlook (2026-2035). URL: <https://www.expertmarketresearch.com/reports/logistics-market?utm>

2. Logistics disruptions cost global tech sector \$16bn annually. URL: <https://finance.yahoo.com/news/logistics-disruptions-cost-global-tech-094148881.html?ut>
3. Krykavskiy Ye. V. Lohistychne upravlinnia : pidruchnyk. Lviv : Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2019. 448 s.
4. Krykavskiy Y. (2020) Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. Bielsko-Biala, PL, 24(4), pp. 18–23. <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj4.2020.4>
5. Buhrimenko R. M., Smirnova P. V., Smokova L. M. (2025) Upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Ekonomichnyi prostor*. № 197. S.15-19 URL: <https://doi.org/10.30838/EP.197.15-19>
6. Vasylytsiv T. H., Lupak R. L. Stratehichne upravlinnia lohistychnym potentsialom pidpriemstva v umovakh yevrointegratsii : monohrafiia. Lviv : Vyd-vo NNVK «ATB», 2022. 240s.
7. Ptashchenko, O. V., Shersheniuk, O. M., & Kizilov, I. V. (2024). Impact Of Digital Transformation on the Innovative Activity of Logistics Enterprises. *Journal of Strategic Economic Research*, (3), 140–149. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.14>
8. Pokhylchenko O., Flyk I. Potentsial didzhitalizatsii lohistychnoho operatora (2020). *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. T.4 №2 S.71-85 URL: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.071>
9. Kohut, M., Shvets, M., & Sodoma, R. (2025). Lohistychnyi potentsial yak kliuchovyi faktor konkurentospromozhnosti suchasnykh pidpriemstv. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (1 (16)), 356-361. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.16-54>
10. Supply Chain Management Market Size, Share, and Trends 2024 to 2033 URL: <https://www.precedenceresearch.com/supply-chain-management-market>
11. Holovni trendy lohistyky na 2026 rik, shcho formuiut novu epokhu haluzi. URL: <https://ekol.com.ua/golovni-trendy-logistyky-na-2026-rik-shho-formuyutb-novu-epokhu-galuzi/>
12. Logistics trends for 2026: From AI to the rise of automation. URL: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-trends-2026>
13. Aaron Keepports. 11 Major Logistics Trends Shaping Logistics Management in 2026. URL: <https://www.cleo.com/blog/logistics-management-trends>
14. Ben Segelman. OPINION: Five key trends that will dominate the logistics landscape in 2026 URL: <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/opinion/opinion-five-key-trends-that-will-dominate-the-logistics-landscape-in-2026.html>
15. Elektronna komertsiiia po vsomu svitu. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide#revenue>
16. Mihai N. (2022). Lohistychnyi potentsial yak rushiina sya innovatsiinoho rozvytku rehionu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (36). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-18>

SYSTEM FOR MANAGING THE LOGISTICS POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE LOGISTICS SERVICES MARKET

LIUBOKHYNETS Larysa, YADUKHA Sergey, TANASHIENKO Vadum
Khmelnyskyi National University

The article highlights the theoretical foundations of forming a system for managing the logistics potential of an enterprise and substantiates that logistics potential management is a phased and systematic process that integrates a set of interrelated managerial actions aimed at the formation, development, and effective utilization of logistics resources and capabilities. It is emphasized that the logistics potential management system of an enterprise has a multi-level structure, which ensures the consistency of long-term strategic development objectives with tactical logistics decisions and the operational execution of day-to-day logistics activities.

The study reveals that an essential component of the enterprise logistics potential management system is its information support, which is based on the application of modern digital technologies. In particular, the use of digital logistics platforms, supply chain management (SCM) software, and integrated enterprise systems such as ERP, WMS, and TMS enables the integration, coordination, and synchronization of logistics processes across the supply chain. The implementation of ERP, WMS, and TMS systems, along with analytics tools and process automation solutions, contributes to increased transparency of logistics operations, optimization of logistics costs, reduction of operational risks, and improvement of logistics service quality and reliability.

Special attention is paid to the role of data-driven decision-making and real-time information exchange in enhancing the adaptability and resilience of logistics systems under conditions of market uncertainty and growing competition. The article also emphasizes the importance of aligning logistics potential management with the strategic objectives of the enterprise, ensuring flexibility and responsiveness to changes in the external environment.

Particular emphasis is placed on the greening of logistics and the principles of sustainable development, which are becoming a significant factor in shaping the logistics potential of modern enterprises. The incorporation of environmental considerations into logistics management, including energy efficiency, optimization of transport routes, reduction of emissions, and responsible resource use, not only minimizes negative environmental impacts but also generates additional competitive advantages. The study concludes that environmentally oriented logistics practices enhance corporate reputation, strengthen stakeholder trust, and contribute to the long-term sustainable development of enterprises.

Keywords: enterprise potential, logistics potential, logistics potential management system, management levels, supply chain management (SCM), transportation management (TMS), warehouse management (WMS), greening of logistics, logistics flexibility