

М.В. СЕМИКІНА, С.С. НІСФОЯН, Л.Д. ЗАПІРЧЕНКО, Б.В. ДМИТРИШИН, Г.В. САВЕЛЕНКО
ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ДІАГНОСТИКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ЗА
ДОПОМОГОЮ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Стаття розглядає роль інтеграції логістичного менеджменту та електронної комерції в оптимізації розвитку торговельного підприємництва під час війни та на етапі післявоєнного економічного відновлення. Проаналізовано еволюцію торговельного підприємництва в світі та в Україні. Розкрито наукові підходи до визначення його сутності, а також логістичного менеджменту та електронної комерції. Запропоновано авторське тлумачення ключових понять. Розкрито проблеми розвитку торговельного підприємництва в умовах війни, пов'язані з логістичними процесами і використанням електронної комерції. У дослідженні обґрунтовано роль діагностики цих проблем для прийняття оптимальних управлінських рішень під час воєнного та післявоєнного відновлення. Запропоновано напрямки застосування інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції у торговельному підприємстві. Розроблено науково-практичні рекомендації для підприємств щодо впровадження ефективних логістичних стратегій і розвитку електронної комерції з урахуванням специфіки воєнних реалій та повоєнного періоду. Ці рекомендації враховують реалії воєнного та післявоєнного часу, покликані допомогти бізнесу адаптуватися до нових умов. У статті визначено та обґрунтовано синергетичну взаємодію логістичного менеджменту та електронної комерції як рушія розвитку торговельного підприємництва в Україні. Проаналізовано приклади успішних компаній, які поєднують ці інструменти, підкреслюючи їхню ефективність на сучасних ринках. Отримані результати можуть стати основою для розробки стратегії підтримки малого та середнього бізнесу в Україні та формування державної політики у сфері торговельного підприємництва.

Ключові слова: торговельне підприємництво, логістичний менеджмент, електронна комерція, діагностика, аналіз, оптимізація, управлінські рішення, логістичні процеси, повоєнна розбудова економіки.

M.V. SEMYKINA, S.S. NISFOYAN, L.D. ZAPIRCHENKO, B.V. DMYTRYSHYN, H.V. SAVELENKO
TRADE ENTREPRENEURSHIP: DIAGNOSTICS AND DEVELOPMENT OPTIMIZATION
THROUGH LOGISTICS MANAGEMENT AND E-COMMERCE

The article examines the critical role of integrating logistics management and e-commerce in optimizing the development of trade entrepreneurship during wartime and the post-war economic recovery phase. It analyzes the evolution of trade entrepreneurship globally and in Ukraine, systematizes key scholarly approaches to defining the essence and role of trade entrepreneurship, logistics management, and e-commerce, and proposes the author's interpretation of these core concepts. The consequences of war for Ukrainian trade entrepreneurship are identified, while contemporary challenges and features of its development related to logistics processes and e-commerce utilization are explored. The study substantiates the role of diagnosing these challenges for making optimal managerial decisions during wartime and post-war recovery. Directions for applying logistics management tools and e-commerce in Ukrainian trade entrepreneurship are proposed. Scientific and practical recommendations are developed for implementing effective logistics strategies and advancing e-commerce integration into trade enterprises' operations. These recommendations account for wartime and post-war realities, aiming to assist businesses in adapting to new conditions. The article identifies and justifies the synergistic interaction between logistics management and e-commerce as a driver for trade entrepreneurship development in Ukraine. Case studies of successful companies combining these tools are analyzed, highlighting their effectiveness in modern markets. The research concludes that optimizing trade entrepreneurship during post-war recovery must rely on integrating logistics management and e-commerce, a prerequisite for accelerating the sector's revival. The findings can inform strategies to support small and medium-sized businesses in Ukraine and shape state policies in trade entrepreneurship. Future research prospects include developing scenario-based approaches to trade entrepreneurship development and refining diagnostic methods for evaluating logistics and e-commerce tools.

Keywords: trade entrepreneurship, logistics management, e-commerce, diagnostics, analysis, optimization, managerial decisions, logistics processes, post-war economic recovery.

Постановка проблеми. Торговельне підприємництво в умовах війни стикається з численними викликами, серед яких ключове місце займає необхідність швидкої адаптації до нових реалій. Традиційні моделі ведення бізнесу, що базуються на усталених логістичних ланцюгах та офлайн-продажах, виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними до швидкозмінних умов.

Гострота проблеми посилюється через руйнування логістичних ланцюгів: війна призвела до значних руйнувань транспортної інфраструктури, складських приміщень та інших логістичних об'єктів. Це ускладнює доставку товарів, збільшує витрати та затримує відновлення торговельних операцій. Порушення логістичних зв'язків з постачальниками та клієнтами, особливо в окупованих та прифронтових регіонах, створює додаткові труднощі для торговельних підприємств. Викликом для розвитку торговельного підприємництва стала зміна споживчих переваг: війна вплинула на купівельну спроможність населення, змінила структуру споживчого попиту. Торговельні підприємства

повинні швидко адаптовуватися до цих змін, щоб задовольнити потреби клієнтів. Зростання популярності онлайн-торгівлі та цифрових послуг вимагає від підприємств активного використання електронної комерції та відповідних логістичних рішень. Водночас високий рівень невизначеності та ризиків ускладнює діагностику проблем, планування та прийняття оптимальних управлінських рішень. Можливості для інвестування у розвиток логістики та електронної комерції на практиці виявляються обмеженими. Нестача фінансових ресурсів несе ризики гальмування розвитку торговельного підприємництва. Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в галузі логістики та інформаційних технологій, часто ускладнює впровадження інноваційних підходів до розв'язання проблеми.

Отже, руйнування інфраструктури, зміна споживчих переваг, обмеженість ресурсів та високий рівень невизначеності створюють серйозні перешкоди для відновлення та прогресивного розвитку торговельних підприємств. Виникає гостра потреба в оптимізації логістичних процесів та активному

використанні електронної комерції як ключових факторів успішного функціонування бізнесу. Недостатність теоретичних та методологічних розробок, які б враховували специфіку воєнних реалій та повоєнної економіки, ускладнює діагностику проблем та пошук ефективних рішень. Торговельні підприємства потребують конкретних практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів, які б дозволили їм не лише вижити, а й забезпечити стійке зростання. Назріла практична потреба у проведенні наукового дослідження, присвяченого оптимізації розвитку торговельного підприємництва за допомогою логістичного менеджменту та електронної комерції. Вирішення цієї проблеми має важливе перспективне значення як для науки, так і для практики, оскільки сприятиме відновленню та розвитку економіки країни в умовах повоєнної розбудови.

Мета дослідження. Мета дослідження – розробити науково-практичні рекомендації щодо оптимізації розвитку торговельного підприємництва за допомогою інтеграції інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах війни та післявоєнного періоду відбудови економіки. Мета спрямована на аналіз еволюції торговельного підприємництва в світі та в Україні, визначення ключової термінології дослідження, з'ясування особливостей і проблем торговельного підприємництва в умовах війни в Україні, пов'язаних з логістичними процесами та використанням електронної комерції, розкриття завдання і ролі діагностики цих проблем для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розроблення рекомендацій щодо впровадження ефективних логістичних стратегій і розвитку електронної комерції з урахуванням специфіки воєнних реалій та повоєнного періоду, розкриття ролі синергійної взаємодії інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції для розвитку торговельного підприємництва в Україні.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць, присвячених розвитку торговельного підприємництва, електронної комерції та логістичного менеджменту засвідчує зростаючий інтерес до питань адаптації бізнесу в умовах нестабільності. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів досліджують Валінкевич Н., Коценко М., Лялюк А., Шиндировський І. та ін. [1; 4; 13], механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління – Передерій Т. [6]. Інноваційні технології в логістичній системі вивчають Середницька Л.П., Волинець В.В. та ін. [10; 11], побудову стратегій логістичного менеджменту у своїх публікаціях обґрунтовують П'ятницька Г., Шевчун М., Черленяк І., Агій Я. [8; 12]. Проблемам та перспективам розвитку електронної комерції присвячують свої наукові праці Ковальова О., Кірсанова В., Іпполітова І., П'ятницька Г., Григоренко О., Шевчун М., Романюк П. та ін. [1; 3; 8; 9]. Проте, слід зазначити, що специфіка воєнних реалій та повоєнної економіки вимагає більш глибокого та

детального розгляду. Зокрема, питання впливу руйнування логістичної інфраструктури, трансформації споживчих переваг та обмеженості ресурсів на розвиток торговельного підприємництва потребують додаткового вивчення. Існуючі дослідження, як правило, зосереджені на окремих аспектах проблеми, таких як логістичний менеджмент або електронна комерція, але не завжди враховують їхню взаємодію в контексті воєнних та повоєнних умов. Відсутність комплексних рекомендацій, які б дозволили торговельним підприємствам ефективно планувати та приймати управлінські рішення, створює додаткові труднощі для бізнесу. Існуючі наукові дослідження не повною мірою враховують специфіку воєнних реалій та повоєнної економіки, зокрема, недостатньо вивчено вплив руйнування логістичної інфраструктури, зміни споживчих переваг та обмеженості ресурсів на розвиток торговельного підприємництва. Не вистачає рекомендацій комплексного характеру, які б дозволили торговельним підприємствам ефективно планувати та приймати управлінські рішення щодо оптимізації логістичних процесів та використання електронної комерції в умовах воєнних та повоєнних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Торговельне підприємство, як вид економічної діяльності, пройшло тривалий еволюційний шлях – від архаїчних форм натурального обміну до високотехнологічних систем глобалізованої торгівлі. На ранніх етапах людської цивілізації його основу складали примітивні бартерні операції та локальні ринкові площі, тоді як у Середньовіччі інституціоналізація торгівлі набула форми цехових гільдій та міжміських ярмарків, що заклали основи транскордонної економічної взаємодії. Переломним етапом став період Нового часу, коли виникнення мануфактурного виробництва та колоніальних торговельних мереж систематизувало товарообіг, а індустріалізація XIX–XX століть призвела до масової стандартизації, формування ринків споживання та зародження електронної комерції. Підкреслимо, що технологічний прогрес завжди був рушійною силою в еволюції торговельного підприємства: винайдення писемності сприяло обліку товарів, а поява друкарства розширила можливості реклами, проте, справжній прорив стався з появою інтернет-технологій, які кардинально змінили ландшафт торгівлі, можливості реклами, відкривши епоху електронної комерції. У XXI столітті детермінантами трансформацій торговельного підприємства в світі стали цифровізація бізнес-процесів, омніканальні комунікаційні стратегії та глобалізаційні тренди, які перетворили клієнтоорієнтованість і технологічні інновації на ключові конкурентні переваги.

В Україні розвиток торговельного підприємства має складну історію, яка змінювалася залежно від політичних та культурних обставин. В епоху Київської Русі активізація транзитних торговельних шляхів (наприклад, шлях «із варяг у греки») сприяла інтеграції регіону в євразійські економічні мережі. Проте подальший період іноземного домінування (литовсько-польська доба, гетьманщина під

протекторатом Російської імперії) обмежував автономність місцевих торговельних інститутів, зводячи їх до ролі периферійних елементів імперських економік. Радянська епоха (1917 – 1991) характеризувалася ліквідацією приватної торгівлі як інституту, її заміною централізованою системою організації торгівлі, держзбуту, де домінувала адміністративно-командна модель розподілу товарів та їх реалізації переважно на підприємствах державних форм власності. Відновлення незалежності України (1991) ініціювало відродження ринкових механізмів, проте перехід від планової до ринкової економіки у 1990-х роках супроводжувався структурними кризами, гіперінфляцією та відсутністю ефективної законодавчої бази. На початку 2000-х років стабілізація макроекономічних показників, приватизація та інтеграція у світові торговельні організації (наприклад, СОТ) заклали основи для диверсифікації торгівлі, зокрема через активізацію малого та середнього бізнесу. Цифрова революція 2010-х років, з її інтернет-технологіями, електронними платформами та автоматизацією логістики, радикально змінила моделі споживання, ставши каталізатором якісних змін у розвитку торговельного підприємництва. Пандемія COVID-19 (2020–2022) та повномасштабна російська агресія (з 2022 р.) актуалізували необхідність гнучких адаптаційних стратегій – від розгортання екосистем е-комерції до інтеграції штучного інтелекту в управління ланцюгами поставок.

Здійснений аналіз еволюції торговельного підприємництва дозволяє побачити впливи різноманітних чинників, що визначали специфіку розвитку галузі, простежити, як кожна епоха вносила свої корективи в організацію постачання товарів, їх продаж, відкриваючи нові горизонти для торговельних відносин. Еволюція економіки та торгівлі супроводжувалася змінами в моделях

споживання, що безпосередньо впливали на розвиток торговельного підприємництва. Орієнтації споживачів змінювалися від задоволення базових потреб до високих стандартів якості та сервісу, кожна історична фаза вимагала від підприємців гнучкості та адаптивності. В умовах цифрової революції споживачі очікують персоналізованого підходу та оперативного задоволення потреб. Слід акцентувати увагу і на тому, що еволюція торговельного підприємництва тісно пов'язана з розвитком логістичних процесів та технологій, що поступово трансформували методи доставки товарів і моделі споживання. В умовах цифрової революції ключовими драйверами змін у розвитку торговельного підприємництва стали інтернет-технології у логістичних процесах, електронна комерція. Ці важелі впливу на розвиток торговельного підприємництва стали особливо актуальними в контексті воєнних та повоєнних реалій в Україні, що вимагають швидкої адаптації та інноваційних рішень.

В контексті мети і завдань дослідження далі зосередимо увагу на тлумаченні ключових понять. На основі узагальнення інформації з наукових джерел [1; 4; 6; 13; 7; 8; 9; 12; 13], розкриємо основні наукові підходи до визначення сутності і ролі торговельного підприємництва, а також важливих інструментів його розвитку – логістичного менеджменту та електронної комерції (табл. 1)

Узагальнюючи сучасну наукову думку [1; 4; 6; 13; 7; 8; 9; 12; 13], пропонуємо авторську версію тлумачень цих ключових термінів нашого дослідження:

торгівельне підприємництво – це вид економічної діяльності, спрямований на отримання прибутку через купівлю, продаж або обмін товарів, послуг чи інтелектуальної власності; охоплює організацію роботи торговельних підприємств (магазини,

Таблиця 1 – Узагальнення наукових підходів до визначення сутності ключової термінології дослідження

Терміни	Основні наукові підходи	Сутність, роль, основні риси
Торгівельне підприємництво	Економічний підхід	Організація та ведення торговельної діяльності з метою отримання прибутку, інновації, ризик.
	Управлінський підхід	Система управління торговельними процесами, стратегічне планування, конкурентні переваги.
	Соціально-економічний підхід	Взаємодія між учасниками ринку, соціальні мережі, довіра, вплив на соціально-економічний розвиток.
Логістичний менеджмент	Системний підхід	Інтегроване управління потоками матеріалів, інформації та фінансів, оптимізація ланцюгів поставок.
	Процесний підхід	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності та якості логістичних операцій.
	Інформаційний підхід	Використання інформаційних технологій для управління логістичними процесами, цифровізація.
Електронна комерція	Технологічний підхід	Ведення торговельної діяльності через Інтернет, використання цифрових платформ та інструментів.
	Маркетинговий підхід	Залучення та утримання клієнтів через Інтернет, онлайн-маркетинг, персоналізація.
	Економічний підхід	Трансформація ринків та бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, електронні транзакції.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 6; 13; 7; 8; 9; 12; 13].

маркетплейси, оптові бази тощо), управління товарними потоками, аналіз ринкового попиту та забезпечення ефективного взаємодії з постачальниками і споживачами;

логістичний менеджмент – це система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для забезпечення ефективного руху товарів/послуг від постачальника до споживача; включає планування, контроль та оптимізацію процесів транспортування, зберігання, упаковки та розподілу;

електронна комерція (e-commerce) – це здійснення комерційних транзакцій (купівля, продаж, реклама) через інтернет-платформи; охоплює онлайн-магазини, маркетплейси (наприклад, Rozetka, Prom.ua), електронні платежі (LiqPay, Apple Pay) та цифровий маркетинг.

Зауважимо, що широкомасштабна війна, розв'язана РФ проти України, принесла багато людських і матеріальних втрат, руйнувань, зокрема створила безліч проблем для функціонування торговельного підприємництва. Наслідки такого впливу детальніше розкрито у таблиці 2.

Огляд таблиці 2 дозволяє побачити наслідки впливу війни на підприємництво, особливості його функціонування в цей складний час, основні проблеми розвитку, зокрема, проблеми, пов'язані з логістичними процесами та використанням електронної комерції:

- проблеми логістики: руйнування транспортної інфраструктури, порушення ланцюгів поставок,

нестабільність і зростання цін на паливо, складнощі з доставкою в зони бойових дій, збільшення витрат та затримки поставок, необхідність пошуку альтернативних логістичних рішень та ін.;

- проблеми електронної комерції: ризики кібербезпеки, нестабільність інтернет-зв'язку, проблеми з доставкою, недостатня цифрова грамотність населення, недостатній розвиток онлайн-інфраструктури та платіжних систем та ін.

Розв'язання зазначених проблем на етапі завершення війни та відбудови економіки неможливе без їх діагностики, яка є умовою прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вибору стратегій розвитку.

Діагностику підприємницької діяльності загалом розуміємо як комплексний процес систематичного аналізу та оцінки стану, ефективності та потенціалу торговельного підприємства, спрямований на виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також на розробку обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації його функціонування та розвитку.

В контексті нашого дослідження вагому роль грає діагностика логістичних процесів та електронної комерції. Вона дозволяє виявити слабкі ланки у ланцюгу поставок, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити точки зростання. Наприклад, аналіз логістичних витрат може показати, що значні кошти втрачаються через неефективне маршрутування або застарілі методи зберігання

Таблиця 2 – Вплив війни на функціонування торговельного підприємництва в Україні

Вплив війни	Наслідки впливу	Особливості функціонування	Проблеми
На макрорівні	Руйнування інфраструктури, інфляція, зміна валютного курсу, обмеження експорту/імпорту, міграція населення, зміна споживчих переваг, державне регулювання воєнного часу	Адаптація до обмежених ресурсів, пошук нових ринків збуту, перехід на онлайн-продажі, скорочення асортименту, зміна логістичних маршрутів, підвищення цін, зменшення обсягів продажів	Дефіцит фінансових ресурсів, нестабільність поставок, зростання витрат, зниження купівельної спроможності, обмеження доступу до кредитних ресурсів, ризики безпеки, невизначеність
На мікрорівні	Руйнування торгових приміщень, втрата обладнання, скорочення персоналу, зміна логістичних зв'язків, порушення ланцюгів поставок, зміна попиту, гостра конкуренція, складний психологічний стан працівників	Перехід на онлайн-продажі, використання альтернативних каналів збуту, скорочення витрат, оптимізація запасів, пошук нових постачальників, адаптація до нових умов праці, використання цифрових технологій	Втрата клієнтів, зниження прибутковості, проблеми з логістикою, обмеження доступу до технологій, складнощі з наймом кваліфікованого персоналу, психологічний тиск на працівників
В контексті розвитку логістики	Руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, обмеження пересування, нестабільність поставок, дефіцит палива, зміна логістичних маршрутів	Використання альтернативних видів транспорту, пошук нових логістичних партнерів, використання цифрових платформ для відстеження вантажів, оптимізація маршрутів, використання тимчасових складів	Зростання витрат на логістику, затримки поставок, ризики пошкодження або втрати вантажу, складнощі з доставкою в зони бойових дій, дефіцит палива
В контексті розвитку електронної комерції	Зростання попиту на онлайн-покупки, обмеження офлайн-продажів, розвиток цифрових технологій, кібербезпека, доступність інтернету	Розвиток онлайн-магазинів, використання мобільних додатків, цифровий маркетинг, онлайн-платежі, доставка до дому, використання соціальних мереж для продажів	Ризики кібератак, необхідність інвестицій у технології, недостатня цифрова грамотність населення, проблеми з доставкою в зони бойових дій, нестабільність інтернет-зв'язку

Джерело: авторська розробка.

товарів. Ці дані стають основою для впровадження автоматизованих систем управління транспортом (TMS) або переходу на модель «just-in-time», що скорочує витрати на складські потужності.

Одночасно діагностика електронної комерції розкриває, наскільки платформи відповідають очікуванням клієнтів: чи зручний інтерфейс, як працює процес оплати, чи забезпечено безпеку транзакцій. Наприклад, висока частка відмов у кошику може вказувати на технічні проблеми або недовіру до платіжних систем, що вимагає термінових змін у роботі онлайн-магазину. Важливість такої діагностики полягає у її здатності інтегрувати дані з різних джерел. Інформація про час доставки, частоту повернень товарів, географію замовлень із логістичних систем поєднується з аналітикою поведінки клієнтів на сайті, конверсії та ефективності рекламних кампаній. Це дає керівництву торговельних підприємств цілісну картину: наприклад, як зниження швидкості доставки впливає на лояльність клієнтів або чому певні регіони демонструють низьку активність у онлайн-покупках. Такі інсайти допомагають приймати рішення, спрямовані не лише на усунення проблем, а й на проактивний розвиток. Скажімо, якщо діагностика виявить, що клієнти з малих міст частіше відмовляються від замовлень через відсутність пунктів видачі, компанія може інвестувати у партнерство з локальними поштовими операторами або відкрити мікрологістичні хаби.

Окрему роль відіграє прогностичний потенціал діагностики. Використання штучного інтелекту для аналізу історичних даних дозволяє передбачити майбутні тренди: сезонні коливання попиту, зміни у поведінці споживачів, ризики перебоїв у поставках. Це особливо критично в умовах нестабільності, таких як економічні кризи чи військові дії. Наприклад, під час енергетичних обмежень діагностика може показати, які логістичні маршрути найбільш енергоємні, і перенаправити потоки через альтернативні шляхи. В електронній комерції прогнозування допомагає адаптувати маркетингові стратегії: якщо дані вказують на зростання попиту на певні категорії товарів, компанія може збільшити їхні запаси або запустити цільові рекламні кампанії.

Прикладом практичного застосування методів діагностики може слугувати досвід українських торговельних компаній під час війни. Діагностика логістичних процесів допомогла багатьом підприємствам виявити критичні залежності від зруйнованої інфраструктури та швидко переорієнтуватися на альтернативні шляхи постачання. Електронна комерція, у свою чергу, стала основним каналом збуту для тисяч підприємств, а аналіз даних про онлайн-продажі дозволив оптимізувати асортимент під потреби внутрішнього ринку. Наприклад, компанії, які відстежували зростання попиту на товари першої необхідності, оперативно змінили логістичні пріоритети, забезпечивши їхню доступність у найвразливіших регіонах.

Таким чином, діагностика логістики та електронної комерції перетворює «сірі дані» на стратегічні інструменти. Вона дозволяє керівникам не тільки реагувати на поточні виклики, а й будувати довгострокові плани, базуючись на об'єктивних даних. Це формує основу для конкурентоспроможності торговельного підприємства, де кожне рішення – від вибору постачальника до запуску нової послуги в онлайн-магазині – ґрунтується на аналізі реальних потреб ринку та операційних можливостей бізнесу.

Зауважимо, що поряд із діагностикою логістичних процесів та електронної комерції слід здійснювати комплексний аналіз стану товарних запасів, фінансової стабільності, якості кадрових ресурсів, усіх показників ефективності господарської діяльності. Саме таке всебічне дослідження дає змогу виявити взаємозв'язки між різними аспектами роботи підприємства, сформувати базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо перспективних напрямів подальшого розвитку торговельного підприємства.

З урахуванням специфіки воєнних реалій та повоєнного періоду розглянемо напрями застосування інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції з метою оптимізації розвитку торговельного підприємства. Їх вибір залежить від специфіки підприємства, його розміру, обсягу товарообігу, фінансових ресурсів, наявних компетенцій та рівня кваліфікації персоналу, можливостей залучення допомоги інвесторів.

Напрями застосування інструментів логістичного менеджменту:

відновлення та адаптація ланцюгів поставок:

- диверсифікація постачальників для зменшення залежності від ризикованих регіонів;
- оптимізація транспортних маршрутів з використанням комбінованих перевезень (авто, залізниця, річковий транспорт);
- використання тимчасових складських рішень (мобільні склади, контейнерні термінали);
- впровадження систем відстеження вантажів в реальному часі для забезпечення прозорості та контролю;

оптимізація управління запасами:

- використання систем прогнозування попиту на основі аналізу даних про продажі та ринкові тенденції;
- впровадження системи Just-in-Time (JIT) для мінімізації запасів та зниження витрат на зберігання;
- використання цифрових інструментів для управління запасами та автоматизації процесів закупівлі;

розвиток логістики «останньої милі»:

- використання дронів, роботів-кур'єрів та інших інноваційних технологій для доставки товарів до кінцевого споживача;
- розширення мережі пунктів видачі замовлень та поштоматів для зручності клієнтів;
- використання мобільних додатків для відстеження доставки та комунікації з кур'єрами;

впровадження «зеленої» логістики:

- використання екологічно чистих видів транспорту та альтернативних джерел енергії;
- оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO₂;
- використання екологічно чистої упаковки та матеріалів.

Напрями застосування інструментів електронної комерції:

створення та розвиток онлайн-платформ:

- розробка зручних та функціональних інтернет-магазинів та мобільних додатків;

- інтеграція з платіжними системами та службами доставки;

- використання хмарних технологій для забезпечення масштабованості та надійності платформ;

використання цифрового маркетингу:

- просування товарів та послуг в соціальних мережах, пошукових системах та інших онлайн-каналах;

- використання таргетованої реклами для залучення цільової аудиторії;

- розвиток контент-маркетингу та SEO-оптимізації;

персоналізація обслуговування:

- використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій та рекомендацій;

- використання чат-ботів для автоматизації обслуговування клієнтів та надання швидких відповідей на запитання;

- впровадження систем CRM для управління відносинами з клієнтами;

розвиток онлайн-сервісів:

- надання онлайн-консультацій, технічної підтримки та інших послуг;

- використання відео-контенту для демонстрації товарів та послуг;

- створення онлайн-спільнот та форумів для спілкування з клієнтами;

взаємодія логістичного менеджменту та електронної комерції:

- інтеграція систем управління складом (WMS) та транспортних систем (TMS) з платформами електронної комерції для автоматизації обміну даними та покращення координації;

- використання аналітики даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та персоналізації пропозицій;

- розвиток омніканальних стратегій, що поєднують онлайн- та офлайн-канали продажу.

Застосування цих інструментів (логістичного менеджменту та електронної комерції) дозволить торговельним підприємствам не лише вижити в умовах війни, але й забезпечити стійке зростання в повоєнний період з метою оптимізації подальшого розвитку.

Наведена нижче таблиця 3 допоможе торговельним підприємствам не тільки обрати прийнятні напрями розвитку з використанням інструментів електронної комерції та логістичного менеджменту, а й оцінити переваги та ризики різних стратегій, прийняти обґрунтовані оптимальні рішення для своєї діяльності в умовах повоєнної економіки.

Розроблені нами рекомендації (таблиця 3) ґрунтуються на урахуванні взаємозв'язку та

Таблиця 3 – Науково-практичні рекомендації щодо впровадження ефективних логістичних стратегій та розвитку електронної комерції у торговельних підприємствах з урахуванням специфіки повоєнного періоду

Напрямок	Рекомендації	Переваги	Ризики
Розробка логістичних стратегій, спрямованих на відновлення та адаптацію логістичних ланцюгів	Диверсифікація постачальників	Зменшення залежності від одного постачальника	Збільшення витрат на логістику
	Оптимізація транспортних маршрутів	Зменшення витрат на доставку	Ризик затримок через руйнування інфраструктури
	Створення тимчасових логістичних рішень	Швидке відновлення логістичних операцій	Збільшення витрат на тимчасові рішення
Розвиток електронної комерції	Створення онлайн-платформ	Розширення ринку збуту	Ризик кібератак
	Використання цифрового маркетингу	Залучення нових клієнтів	Збільшення витрат на рекламу
	Розвиток онлайн-сервісів	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Збільшення витрат на технічну підтримку
Оптимізація управління запасами	Використання систем прогнозування попиту	Зменшення витрат на зберігання запасів	Ризик дефіциту товарів
	Впровадження системи Just-in-Time (JIT)	Мінімізація запасів	Ризик затримок поставок
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання цифровим технологіям	Підвищення ефективності використання цифрових інструментів	Збільшення витрат на навчання
	Розвиток логістичних навичок	Підвищення ефективності логістичних операцій	Ризик втрати кваліфікованих кадрів
Залучення фінансових ресурсів	Державна підтримка	Зменшення витрат на фінансування	Ризик бюрократичних перешкод
	Залучення інвестицій	Розширення можливостей для розвитку бізнесу	Ризик втрати контролю над бізнесом
Співпраця з іншими підприємствами	Створення логістичних кластерів	Зменшення витрат на логістику	Ризик конфліктів між учасниками кластеру
	Розвиток партнерських відносин	Розширення можливостей для розвитку бізнесу	Ризик недобросовісної конкуренції

Джерело: авторська розробка

взаємовпливу торговельного підприємництва, логістичного менеджменту та електронної комерції:

- *торговельне підприємництво* слугує об'єктом застосування *логістичного менеджменту* та *електронної комерції*, ефективно управління логістичними процесами та використання цифрових технологій дозволяє торговельним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність;

- *логістичний менеджмент* забезпечує фізичне переміщення товарів та управління запасами, що є критично важливим для успішного функціонування *електронної комерції*, оптимізація логістичних процесів дозволяє скоротити час доставки, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів;

- *електронна комерція* створює нові можливості для розвитку *торговельного підприємництва*, розширюючи ринки збуту та залучаючи нових клієнтів, використання цифрових платформ та інструментів дозволяє автоматизувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Вважаємо, що є цікавим і важливим існування зворотнього зв'язку: розвиток е-комерції стимулює впровадження інноваційних рішень в логістичному менеджменті, а ефективна логістика, у свою чергу, є однією з умов розвитку електронної комерції. В умовах повоєнної розбудови економіки, інтеграція цих трьох компонентів (торговельного підприємництва, логістичного менеджменту та електронної комерції) має розглядатися як особливо важлива для відновлення та розвитку торговельного підприємництва в Україні.

На основі аналізу та узагальнення досвіду практичної діяльності торговельних підприємств, що застосовують інструменти логістичного менеджменту

та електронної комерції, пропонуємо більш детальний розгляд взаємодії логістичного менеджменту та електронної комерції за допомогою таблиці 4.

Отже, зміст таблиці 4 ілюструє, що взаємодія інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в процесі діяльності торговельного підприємства може приносити синергетичний ефект і це має вагомим практичне значення. На нашу думку, є доцільним вивчення та використання вигід від такої взаємодії. Такий підхід має стати основою для оптимізації розвитку торговельного підприємництва, перетворюючи традиційні бізнес-моделі на динамічні, технологічно орієнтовані системи.

Інтеграція цих двох сфер – логістичного менеджменту та електронної комерції – дозволяє автоматизувати ключові процеси у торговельному підприємстві: наприклад, дані з онлайн-продажів миттєво синхронізуються з логістичними системами, що дає змогу оновлювати інформацію про наявність товару, формувати замовлення без затримок та мінімізувати людські помилки. Це критично важливо в умовах, коли клієнти очікують швидкої доставки та прозорості на всіх етапах покупки. Електронна комерція, поєднуючись з логістичними рішеннями, забезпечує можливість відстежувати замовлення в режимі реального часу, що підвищує довіру споживачів і зміцнює лояльність до бренду.

Одним із ключових аспектів взаємодії інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції є оптимізація ланцюга поставок. Аналіз даних про попит, отриманих з платформ електронної комерції, дозволяє логістичним менеджерам точніше планувати запаси, вибирати оптимальні маршрути доставки та уникати

Таблиця 4 – Взаємодія інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції у розвитку торговельного підприємництва

Інструменти логістичного менеджменту	Інструменти електронної комерції	Взаємодія інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції	Синергетичний ефект
Системи управління складом (WMS)	Платформи електронної комерції (e-commerce)	Автоматизація обміну даними про наявність товарів, замовлення та відвантаження.	Зменшення помилок, прискорення обробки замовлень, оптимізація запасів.
Транспортні системи (TMS)	Системи відстеження замовлень (tracking)	Інтеграція даних про доставку, відстеження статусу замовлення в режимі реального часу.	Підвищення прозорості доставки, покращення клієнтського сервісу, оптимізація маршрутів.
Системи планування ресурсів підприємства (ERP)	Системи управління відносинами з клієнтами (CRM)	Обмін даними про клієнтів, замовлення, оплати та доставку.	Персоналізація обслуговування, покращення прогнозування попиту, оптимізація витрат.
Інтернет речей (IoT)	Мобільні додатки для клієнтів	Відстеження товарів у реальному часі, інформування клієнтів про статус замовлення.	Підвищення точності доставки, покращення клієнтського досвіду, зменшення витрат.
Аналітика даних та штучний інтелект (AI)	Системи рекомендацій товарів	Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, персоналізація пропозицій.	Збільшення продажів, покращення клієнтської лояльності, оптимізація витрат.
Логістика останньої милі	Пункти видачі замовлень (Pick-up points)	Координація доставки до кінцевого споживача, надання вибору зручного часу та місця доставки.	Підвищення швидкості доставки, покращення клієнтського досвіду, зменшення витрат.
Зелена логістика	Електронні чеки та документи	Зменшення використання паперу, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO ₂ .	Зменшення впливу на навколишнє середовище, покращення іміджу компанії, зниження витрат.
Аутсорсинг логістичних послуг (3PL/4PL)	Маркетплейси (Marketplaces)	Інтеграція логістичних послуг з платформами електронної комерції, розширення ринків збуту.	Зниження витрат на логістику, покращення якості обслуговування, розширення географії продажів.

Джерело: розроблено авторами

надлишкових витрат. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту, які прогнозують сезонні сплески попиту, дають змогу заздалегідь готувати логістичні потоки, уникнувши як дефіциту товарів, так і їхнього застою на складах. Це не лише знижує операційні витрати, але й робить бізнес більш гнучким і конкурентоспроможним, особливо для малих підприємств, які можуть використовувати дропшипінг або співпрацювати з локальними кур'єрськими службами.

Важливим елементом синергії логістичного менеджменту та електронної комерції є масштабованість. Електронна комерція відкриває доступ до глобальних ринків, а логістичний менеджмент забезпечує фізичне виконання цього потенціалу – від міжнародних перевезень через партнерство з такими гігантами, як DHL, до локальної доставки «останньої милі». В умовах нестабільності, як-от під час війни, ця комбінація стає життєво необхідною. Бізнеси швидко переналаштовуються: наприклад, переорієнтовують продажі через соціальні мережі або використовують альтернативні логістичні маршрути, щоб уникнути зон бойових дій.

Для прийняття управлінських рішень така інтеграція дає доступ до комплексної аналітики. Дані про продажі, повернення, відгуки клієнтів (з електронної комерції) поєднуються з логістичними метриками: часом доставки, витратами на паливо, ефективністю маршрутів. Це дозволяє керівництву оцінювати рентабельність різних каналів збуту, оптимізувати цінову політику та розподіляти ресурси. Наприклад, якщо аналіз показує, що доставка в певний регіон через високу собівартість є збитковою, компанія може зосередитися на інших ринках або переглянути логістичну стратегію. Крім того, прогнозування стає точнішим. Big Data, зібрані з обох систем, допомагають передбачити попит, запобігти дефіциту чи надлишкам товарів, а також планувати маркетингові кампанії. У разі кризових сценаріїв – наприклад, блокування кордонів або кібератак – компанії з інтегрованими системами швидше адаптуються завдяки резервним логістичним схемам або технічним рішенням для захисту даних.

В Україні існують торговельні компанії, які вдало поєднують інструменти логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє їм ефективно розвиватися на сучасному ринку. Наприклад, «Rozetka», один із найбільших онлайн-ритейлерів, використовує власну мережу складів і логістичних центрів, інтегрованих з онлайн-платформою. Це дозволяє їм швидко обробляти замовлення, оптимізувати маршрути доставки та керувати запасами на основі даних, отриманих через е-комерцію.

Торговельна мережа «АЛЛО», що спеціалізується на продажі електроніки, також активно розвиває власну службу доставки, де клієнти можуть відстежувати статус замовлення онлайн, а CRM-системи допомагають персоналізувати сервіс.

«F.ua», відомий інтернет гіпермаркет техніки, електроніки, товарів для дому та будівництва в Україні, використовує Big Data для прогнозування

попиту, а їхня система логістики дозволяє клієнтам обирати зручний час доставки.

«Епіцентр», найбільша в Україні мережа торговельних центрів, яка є лідером у сегменті роздрібної торгівлі товарами для дому та ремонту, синхронізує свою онлайн-платформу з мережею складів, що дає змогу клієнтам резервувати товари в режимі реального часу.

Компанія «Нова Пошта», лідер на ринку експрес-доставок в Україні, хоч і не є торговельною компанією, проте грає ключову роль у е-комерції, пропонуючи інтеграцію API з інтернет-магазинами для автоматизації доставки, а її сервіси, такі як «Відділення-онлайн», стали невід'ємною частиною ланцюга поставок товарів в діяльності багатьох торговельних бізнесів.

Відомий український маркетплейс Prom.ua, який є B2B-платформою, спрощує торгівлю для торговельного бізнесу завдяки інструментам автоматизації логістики, інтегрованим із перевізниками. Це дозволяє компаніям ефективно керувати ланцюгами поставок і оптимізувати взаємодію з клієнтами та партнерами.

У сфері доставки продуктів виділяється «Zakaz.ua», який успішно співпрацює з магазинами типу Novus, забезпечуючи швидке виконання замовлень через систему відстеження в реальному часі.

Компанія «ModnaKasta», працюючи у модній ніші, оптимізувала логістику для швидких повернень товарів, що критично важливо для клієнтів, а їхня інтеграція зі службами доставки покращує загальний досвід покупок.

«Citrus.ua», відомий продажами електроніки, має власні пункти видачі замовлень по всій країні та автоматизовану систему управління складами, що зменшує час обробки замовлень.

«Сільпо», відома українська торговельна мережа продовольчих супермаркетів, розвиваючи онлайн-доставку продуктів, використовує власну логістичну мережу на базі стаціонарних підприємств (магазинів), а їхній мобільний додаток із функцією замовлення робить процес купівлі товарів максимально зручним.

Наведені приклади практичного досвіду українських торговельних компаній засвідчують, що ключ до успіху цих компаній – це поєднання IT-рішень для автоматизації логістичних процесів, використання аналітики даних для прогнозування попиту та орієнтація на клієнтський досвід: від моменту замовлення на сайті до отримання товару. Такі підходи не лише підвищують ефективність бізнесів, але й роблять їх конкурентоздатними у цифрову епоху.

Таким чином, поєднання логістики та електронної комерції у розвитку торговельного підприємництва – це не просто технічний процес, а стратегічний інструментарій, який перетворює торговельне підприємництво на адаптивний, клієнтоорієнтований механізм. Він забезпечує скорочення витрат, швидке та якісне задоволення потреб споживачів, зростання прибутку, зменшення ризиків і, найголовніше – створює умови для сталого розвитку торговельного

підприємництва в умовах постійних змін глобального та локального ринків. Тому вважаємо, що на етапі повоєнної розбудови економіки України перспективи оптимізації розвитку торговельного підприємництва доцільно пов'язувати із синергією одночасного використання логістичного менеджменту та електронної комерції.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути питання оптимізації розвитку торговельного підприємництва в умовах війни та повоєнної відбудови економіки України. Аналіз еволюції торговельного підприємництва та узагальнення наукових підходів до ключової термінології дослідження дали змогу сформулювати теоретичні основи розуміння сучасних тенденцій та викликів, з якими стикається галузь. Війна в Україні спричинила значні зміни в функціонуванні торговельного підприємництва, зокрема, руйнування логістичних ланцюгів, зміну споживчих переваг та обмеженість ресурсів. В таких умовах, використання електронної комерції та оптимізація логістичних процесів стають ключовими факторами виживання та розвитку торговельного бізнесу.

Розроблено науково-практичні рекомендації щодо впровадження ефективних логістичних стратегій та розвитку електронної комерції в діяльність торговельних підприємств. Рекомендації враховують специфіку воєнних та повоєнних реалій, спрямовані на допомогу торговельним підприємствам в адаптації до нових умов. Визначено, що синергія взаємодії інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції є надзвичайно важливою для забезпечення безперервності бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Проаналізовано досвід торговельних компаній, які вдало поєднують інструменти логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє їм ефективно розвиватися на сучасному ринку. Доведено, що ефективне використання цифрових технологій та оптимізація логістичних операцій дозволяють сучасним торговельним підприємствам не лише виживати в кризових умовах, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Отже, оптимізація розвитку торговельного підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки має ґрунтуватися на інтеграції логістичного менеджменту та електронної комерції. Такий підхід має розглядатися умовою більш швидкого відновлення функціонування галузі на етапі повоєнної розбудови економіки. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій підтримки малого та середнього бізнесу, а також для формування державної політики у сфері торговельного підприємництва.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо із розробкою сценарних підходів до розвитку торговельного підприємства та вдосконалення методів діагностики використання інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції.

Список літератури

1. Валінкевич Н., Коценко М. (2024) Особливості функціонування торговельного підприємства в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
2. Ковальова О.М., Кірсанова В. В. (2020) Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. Економіка та держава. № 7. С. 85–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.85>
3. Іпполітова І. (2023) Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
4. Лялюк А. (2022) Торговельне підприємство в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. №4. С. 94-102.
5. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. (2021) Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. Т.32 (71). №5. С.16-21. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-4>
6. Передерій Т.С. (2023). Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. Modern Economics. №40 С. 38-43.
7. П'яницька Г.Т., Григоренко О.М. (2019). Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Т.1. № 1. С. 121–129. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49802>
8. П'яницька Г., Шевчук М. (2023). Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
9. Романюк П. (2023) Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. № 4 (04). С. 32-37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>
10. Середницька Л.П., Волинська В.В. (2018) Інноваційні технології в логістичній системі. Економіка і суспільство. № 19. С. 617–621.
11. ТОП-10 інновацій, які змінять логістику в майбутньому. URL: <https://elnews.com.ua/uk/top-10-innovacij-yakizminyut-logistyku>
12. Черленяк І.І., Агій Я.Ю. (2016) Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Вип. 1. С. 184–190.
13. Шиндировський І. М. (2022) Торговельне підприємство та особливості його сучасного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 10. С. 77-82.

References (transliterated)

1. Valinkevych N., Kotsenko M. Osoblyvosti funktsionuvannya torhovelnoho pidpriemnytstva v umovakh suchasnykh vyklykiv. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
2. Kovalova O.M., Kirsanova V. V. Osnovni formy internet-torhivli: osoblyvosti, perevahy, nedoliky. Ekonomika ta derzhava. 2020. № 7. S. 85–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.85>
3. Ippolitova I. Perspektyvy rozvytku elektronnoi torhivli v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
4. Lialuk A. Torhovelne pidpriemnytstvo v Ukraini do i pid chas viiny: porivnialnyi aspekt. Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. №4. 2022. s. 94-102.
5. Nakonechna T.V., Hryniv N.T. Zastosuvannya novitnikh tekhnolohii u lohistychnii diialnosti pidpriemstv. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Ekonomika i upravlinnia. 2021. T.32 (71). №5. S.16-21. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-4> UDK 338.47
6. Perederii T.S. Mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva torhivli na zasadakh antykrizovoho upravlinnia. Modern Economics. №40 (2023). s. 38-43.
7. Piatnytska H.T., Hryhorenko O.M. (2019). Elektronna komertsii V2S: rozvytok u Skhidni Yevropi, ryzyky ta efekt instytutsionalnoho vytisnennia. Menedzhment ta pidpriemnytstvo

- v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. 2019. T.1. № 1. S. 121–129. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49802>
8. Piatnytska H., Shevchun M. (2023). Lohistychni stratehii v torhivli: riznovydy, metody vyboru, innovatsiini zminy za umov staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
9. Romaniuk P. Osnovni problemy elektronnoi komertsii v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2023. № 4 (04). S. 32-37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>
10. Serednytska L.P., Volynets V.V. Innovatsiini tekhnolohii v lohistychnii systemi. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. № 19. S. 617–621.
11. TOP-10 innovatsii, yaki zminiat lohistyku v maibutnomu. URL: <https://elnews.com.ua/uk/top-10-innovacij-yakizminyay-logistyku>
12. Cherleniak I.I., Ahii Ya.Iu. Pobudova efektyvnoi stratehii upravlinnia lohistychnoiu systemoiu firmy yak dzherelo konkurentnykh perevah. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu*. 2016. Vyp. 1. S. 184–190.
13. Shyndyrovskiy I. M. Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti yoho suchasnoho stanu. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 10. 2022. s. 77-82.

Надійшла (received) 15.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Семикіна Марина Валентинівна (Semykina Maryna) – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>; тел.: (099) 345 93 65; e-mail: semikinamv@i.ua

Нісфоян Сергій Сергійович (Nisfoyan Sergiy) – кандидат економічних наук, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>; тел.: (050) 941 15 67; e-mail: nisfoyanss@gmail.com

Запирченко Людмила Дмитрівна (Zapirchenko Liudmyla) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6335-1321>; тел.: (066) 395 52 21; e-mail: zapirchenko2020@gmail.com

Дмитришин Богдан Васильович (Dmytryshyn Bohdan) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-0104>; тел.: (099) 545 54 26; e-mail: bogdanfree1984@gmail.com

Савеленко Григорій Володимирович (Savelenko Hryhorii) – кандидат технічних наук, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9310-6223>; тел.: (050) 164 58 95; e-mail: grigoriy.savelenko@gmail.com