УДК 658.7

Кобилінський О. Ю.
alexey.petrosyan23@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7130-6440
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ПОБУДОВА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методичні засади структурно-функціональної побудови логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. Обґрунтовано, що поширене представлення логістичної системи через сукупність окремих функціональних підсистем – закупівельної, транспортної, складської, запасів, інформаційної та збутової – недостатньо повно відображає сучасну організацію логістичної діяльності торговельних підприємств. Трансформація форматів роздрібної торгівлі, розвиток електронної комерції, розширення практики аутсорсингу, інтеграція фізичних та цифрових каналів взаємодії зі споживачами, поширення партнерських моделей виконання логістичних операцій зумовлюють необхідність переходу від функціонального переліку елементів до системного представлення логістичної архітектури підприємства. Уточнено зміст логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі як цілісної сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, ресурсів, об'єктів інфраструктури, управлінських механізмів та мережевих взаємодій, організованих для забезпечення просторово-часового переміщення товарних і пов'язаних із ними інформаційних, фінансових та сервісних потоків від постачальника до кінцевого споживача та у зворотному напрямі. Запропоновано авторський підхід до структуризації логістичної системи, відповідно до якого її компоненти доцільно об'єднувати у чотири взаємопов'язані блоки: функціонально-операційний, інфраструктурно-ресурсний, управлінсько-забезпечувальний та мережевий. Визначено зміст кожного блоку та встановлено характер взаємозв'язків між ними. Доведено, що склад логістичної системи не повинен ототожнюватися з переліком логістичних операцій, які підприємство виконує власними силами. Передача транспортування, складування, фулфілменту, доставки або інформаційно-технологічного забезпечення зовнішнім операторам змінює організаційну конфігурацію системи, однак не вилучає відповідні бізнес-процеси з її складу. На цій підставі запропоновано розмежовувати функціональну повноту логістичної системи та рівень внутрішньої локалізації її операцій. Визначено чинники конфігурації логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі, серед яких формат торгівлі, масштаб діяльності, товарна спеціалізація, просторова структура мережі, співвідношення офлайн- та онлайн-продажів, рівень аутсорсингу, параметри клієнтського сервісу та інтенсивність зворотних потоків. Запропонований підхід створює методологічну основу для подальшого оцінювання рівня розвитку та результативності логістичних систем торговельних підприємств.*

Ключові слова: логістична система, роздрібна торгівля, логістичні бізнес-процеси, логістична інфраструктура, логістичний аутсорсинг, логістична мережа.

© Кобилінський О. Ю., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Kobylinsky Olexiy
alexey.petrosyan23@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7130-6440
Postgraduate, Odesa National University of Economics, Odesa

STRUCTURAL AND FUNCTIONAL DESIGN OF THE LOGISTICS SYSTEM OF A RETAIL ENTERPRISE

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations for the structural and functional design of the logistics system of a retail enterprise. It is substantiated that the traditional representation of a logistics system as a set of separate functional subsystems – procurement, transportation, warehousing, inventory, information and distribution – does not fully reflect the current organization of logistics activities in retail. The transformation of retail formats, the development of e-commerce, the expansion of logistics outsourcing, the integration of physical and digital customer interaction channels, as well as the spread of partnership-based fulfilment models require a transition from a simple functional list of elements to a systemic representation of the logistics architecture of a retail enterprise. The logistics system of a retail enterprise is defined as an integrated set of interconnected business processes, resources, infrastructure facilities, management mechanisms and network interactions organized to ensure the spatial and temporal movement of merchandise and related information, financial and service flows from suppliers to final consumers and in the reverse direction. An authorial approach to the structuring of the logistics system is proposed. According to this approach, its components are grouped into four interconnected blocks: functional-operational, infrastructure-resource, managerial-support and network blocks. The economic content of each block and the nature of the links between them are specified. It is argued that the composition of a logistics system should not be identified solely with the range of logistics operations performed internally by an enterprise. Outsourcing transportation, warehousing, fulfilment, last-mile delivery, information technologies or other logistics activities changes the organizational configuration and the boundaries of direct resource control but does not eliminate the corresponding processes from the enterprise logistics system. Therefore, the study proposes distinguishing between the functional completeness of a logistics system and the degree of internal localization of logistics operations. A logistics system may remain functionally complete even when a significant proportion of physical operations is carried out by external logistics service providers. The key determinants of the configuration of the logistics system of a retail enterprise are identified, including retail format, scale of operations, product specialization, geographical structure of the retail network, ratio of offline and online sales, degree of logistics outsourcing, customer service parameters and intensity of reverse flows. The proposed structural and functional approach provides a methodological basis for further development of methods for assessing the maturity, efficiency and adaptability of logistics systems in retail enterprises and for substantiating managerial decisions concerning the allocation of logistics functions between internal business units and external partners.*

Keywords: logistics system, retail trade, non-food products, logistics business processes, logistics infrastructure, logistics outsourcing, logistics network.

JEL Classification: L81, M11, R41
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-50-8

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля є завершальною ланкою товароруху та одночасно сферою, в якій результати функціонування значної частини ланцюга постачання безпосередньо трансформуються у параметри споживчої цінності. Наявність товару у визначеному місці, можливість його отримання у прийнятний для покупця час, швидкість виконання замовлення, доступність різних способів доставки, точність комплектації, можливість повернення продукції та рівень післяпродажного сервісу значною мірою визначаються організацією логістичної діяльності торговельного підприємства. Відповідно, логістична система перестає виконувати лише допоміжну функцію забезпечення

фізичного переміщення товарів і перетворюється на один із ключових механізмів реалізації бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі.

Особливо виразно ця трансформація проявляється у сфері торгівлі непродовольчими товарами. Широкий асортимент, значна диференціація товарів за розмірами, вартістю, частотою попиту та умовами зберігання, територіально розгалужені мережі продажу, істотна роль електронної торгівлі, високі вимоги до швидкості доставки та значна частка повернень формують складні конфігурації товарних потоків. Логістичні процеси при цьому можуть здійснюватися магазинами, розподільчими центрами, складами підприємства, складами постачальників, фулфілмент-операторами, кур'єрськими службами, поштовими операторами та іншими учасниками.

Розвиток цифрових каналів продажу додатково змінив просторові межі торговельного підприємства. Підприємство може здійснювати значні обсяги реалізації товарів, не володіючи розгалуженою мережею фізичних магазинів або навіть власними складськими та транспортними потужностями. Водночас відсутність відповідних об'єктів у власності не означає відсутності складських, транспортних або розподільчих процесів у його логістиці. Вони залишаються необхідними для виконання замовлення, однак реалізуються іншими суб'єктами на договірних засадах.

Саме ця обставина створює методологічну проблему визначення складу та меж логістичної системи сучасного підприємства роздрібної торгівлі. Якщо її елементами вважати виключно власні структурні підрозділи, ресурси й об'єкти інфраструктури, то підприємства з високим рівнем аутсорсингу матимуть формально неповні логістичні системи. Якщо ж склад системи визначати лише через перелік функцій, поза увагою залишаються ресурсна, управлінська та міжорганізаційна компоненти їх реалізації.

Це зумовлює необхідність формування такого підходу до структуризації логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі, який одночасно враховує логістичні бізнес-процеси, необхідні ресурси, організаційно-управлінське забезпечення та мережу зовнішніх взаємодій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи системного трактування логістики сформовані у працях широкого кола вітчизняних і зарубіжних науковців. У дослідженнях Є. Крикавського та Н. Чорноиської логістичні системи розглядаються з позицій системного підходу, їх структури, організування, логістичної інфраструктури, взаємозв'язків різних інтеграційних рівнів та логістичних мереж [1]. Такий підхід створює теоретичну основу для розгляду логістичної системи не як механічної сукупності операцій, а як впорядкованого комплексу взаємопов'язаних елементів.

У працях Д. Бауерсокса, Д. Клосса, М. Купера логістика представлена як інтегрована система управління потоками, що охоплює транспортування, запаси, складування, оброблення замовлень та інформаційне забезпечення і має бути скоординована із загальною системою управління ланцюгом постачання [2]. Д. Сімчі-Леві, Ф. Камінський та Е. Сімчі-Леві акцентують увагу на мережевій природі сучасного руху товарів та необхідності інтегрованого управління постачальниками, інфраструктурними об'єктами, запасами, транспортуванням та попитом [3].

Важливим напрямом сучасних досліджень є вивчення трансформації розподільчих систем роздрібної торгівлі внаслідок розвитку електронних каналів реалізації. А. Гюбнер, А. Гольцапфель та Г. Кун систематизували варіанти побудови розподілу залежно від джерела виконання замовлення та місця його отримання споживачем, виокремлюючи взаємодію розподільчих центрів, магазинів та кінцевого покупця [4]. Подальші дослідження А. Гюбнера, Й. Волленбурга та А. Гольцапфеля демонструють, що інтеграція каналів реалізації суттєво змінює архітектуру виконання замовлень та вимагає координації раніше відокремлених потоків [5].

Дослідження останньої милі також засвідчують зростання варіативності способів виконання замовлення та ролі зовнішніх логістичних операторів у роздрібній торгівлі [6]. Отже, фізичний рух товарів дедалі частіше відбувається поза організаційними межами торговельного підприємства, хоча управлінська відповідальність за параметри сервісу перед кінцевим покупцем значною мірою залишається за продавцем.

В українських дослідженнях суттєва увага приділяється логістичній інфраструктурі, інформаційному забезпеченню логістичних процесів та оцінюванню результативності логістичної діяльності. Н. Чорноиська

обґрунтовує необхідність системного оцінювання логістичної діяльності через показники продуктивності, ефективності, надійності та гнучкості [7]. Б. Мізюк і Н. Бойко розглядають інформаційні потоки торговельних мереж як важливий компонент сучасної логістики [8].

Разом із тим аналіз наукових підходів свідчить, що структура логістичної системи підприємства часто визначається через перелік функціональних підсистем: постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподіл, інформаційне забезпечення тощо. Такий підхід є логічним із позиції опису логістичних функцій, однак не повною мірою враховує сучасні способи їх організаційного забезпечення.

Недостатньо дослідженим залишається питання розмежування функціонального складу логістичної системи та способу організації виконання логістичних процесів. Зокрема, потребує уточнення місце зовнішніх операторів, цифрових платформ, логістичної інфраструктури партнерів, систем управління й інформаційного забезпечення у структурі логістичної системи торговельного підприємства. Вирішення цієї проблеми є особливо важливим для роздрібної торгівлі, де значне різноманіття бізнес-моделей супроводжується відповідно високою варіативністю логістичних конфігурацій.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування структурно-функціональної побудови логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі та розроблення підходу до систематизації її компонентів з урахуванням функціональної, ресурсної, управлінської й мережевої складових.

Для досягнення поставленої мети необхідно: уточнити зміст логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі; визначити принципи відмежування її компонентів; обґрунтувати склад функціонально-операційного, інфраструктурно-ресурсного, управлінсько-забезпечувального та мережевого блоків; установити взаємозв'язок між функціональною повнотою системи та рівнем аутсорсингу логістичних операцій; визначити основні чинники, що формують конкретну конфігурацію логістичної системи торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістична система підприємства є конкретною формою практичної реалізації принципів логістики в установлених організаційних та просторових межах. У її межах відбувається трансформація логістичних ресурсів і потоків з метою забезпечення визначеного рівня обслуговування клієнта за прийнятного співвідношення витрат, швидкості, надійності та гнучкості.

Для підприємств роздрібної торгівлі специфічним є те, що завершальним адресатом основного товарного потоку виступає кінцевий споживач. Однак шлях товару до нього може суттєво відрізнятися залежно від бізнес-моделі підприємства. У класичній стаціонарній торгівлі товар проходить через розподільчий центр або склад та фізичний магазин. У мережевій торгівлі додаються міжскладські та міжмагазинні переміщення. В електронній торгівлі товар може прямувати від розподільчого центру безпосередньо покупцеві, через пункт видачі, поштомат або відділення логістичного оператора. Окремі моделі передбачають виконання онлайн-замовлення із запасів конкретного магазину. Можливе також пряме відвантаження постачальником покупцю без фізичного перебування товару на об'єктах торговельного підприємства.

Отже, тип бізнес-моделі не скасовує базових логістичних процесів, але суттєво змінює суб'єктів, ресурси та просторові об'єкти, через які ці процеси реалізуються.

На цій основі логістичну систему підприємства роздрібної торгівлі пропонується визначати як *цілісну сукупність взаємопов'язаних логістичних бізнес-процесів, ресурсів, інфраструктурних об'єктів, управлінських механізмів та мережевих взаємодій, організованих підприємством для забезпечення руху товарних і пов'язаних із ними інформаційних, фінансових та сервісних потоків від постачальників до кінцевих споживачів і у зворотному напрямі відповідно до визначених параметрів витрат і клієнтського сервісу.*

Запропоноване визначення містить кілька принципових положень.

По-перше, ядром системи виступає не окремий матеріальний об'єкт, а логістичний бізнес-процес. Саме необхідність здійснення закупівлі, приймання, переміщення, зберігання, комплектації, доставки або повернення формує потребу в ресурсах та інфраструктурі.

По-друге, до системи входять не лише матеріальні потоки. Фізичне переміщення товару не може бути ефективно організоване без інформації про попит, запаси, замовлення, маршрут, оплату та статус виконання опера-

цій. Фінансові потоки супроводжують закупівлю, оплату транспортних і складських послуг, розрахунки з покупцями та повернення коштів. Сервісні потоки забезпечують інформаційний супровід клієнта, гарантійне та післяпродажне обслуговування, управління поверненнями.

По-третє, організаційні межі підприємства і фактичні межі його логістичної системи не завжди збігаються. Включення зовнішнього оператора у виконання певного бізнес-процесу утворює міжорганізаційний зв'язок, який необхідно враховувати під час дослідження логістичної системи.

Виходячи з цього, пропонується структурувати логістичну систему підприємства роздрібної торгівлі через чотири блоки (табл. 1).

Функціонально-операційний блок відображає процесну основу логістичної системи. Його зміст визначається сукупністю операцій, які необхідні для забезпечення руху товару незалежно від того, хто безпосередньо їх виконує.

Початковою ланкою є формування вхідного товарного потоку. Воно включає визначення потреби в поповненні запасів, формування замовлень постачальникам, організацію доставки або приймання поставок. Наступні операції пов'язані із розміщенням товарів, їх зберіганням, внутрішнім переміщенням, підтриманням необхідного рівня запасів.

Вихідна частина логістичного процесу залежить від формату продажу. Для традиційного магазину це переважно переміщення товару у торговельний зал і забезпечення його доступності для покупця. Для електронного замовлення виникають додаткові операції комплектації, пакування, сортування, передачі перевізнику та доставки.

Для непродовольчих товарів суттєвого значення набуває зворотна логістика. Причинами зворотного руху можуть бути відмова покупця, невідповідність розміру або характеристик товару, пошкодження, гарантійне звернення, помилка комплектації, повернення тари або необхідність перерозподілу товару між торговими об'єктами. Отже, зворотні потоки слід розглядати не як виняткові операції, а як повноцінну складову функціонально-операційного блоку.

Важливо, що цей блок має бути функціонально повним, однак така повнота не передбачає обов'язкового виконання всіх операцій власними підрозділами підприємства. Наприклад, інтернет-магазин може не володіти транспортними засобами, але доставка залишається необхідним бізнес-процесом його логістичної системи.

Таблиця 1

Компонентна структура логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі

Блок	Зміст	Основні складові
Функціонально-операційний	Сукупність бізнес-процесів безпосереднього формування та трансформації логістичних потоків	закупівельна логістика; транспортування; приймання; вантажопереробка; складування; управління запасами; внутрішнє переміщення; комплектація замовлень; розподіл; доставка; управління поверненнями; логістичний сервіс
Інфраструктурно-ресурсний	Матеріальна, технічна, технологічна та кадрова база реалізації логістичних процесів	склади; розподільчі та фулфілмент-центри; магазини; пункти видачі; транспорт; вантажно-розвантажувальне обладнання; пакувальні засоби; IT-інфраструктура; персонал; товарні та фінансові ресурси
Управлінсько-забезпечувальний	Механізми планування, координації, контролю та інформаційно-аналітичної підтримки системи	прогнозування попиту; планування запасів; управління замовленнями; маршрутизація; регламентація процесів; KPI; контролінг; інформаційні системи; аналітика; управління ризиками; стандарти сервісу
Мережевий	Сукупність зовнішніх взаємодій, через які забезпечується виконання логістичних процесів	постачальники; виробники; 3PL/4PL-оператори; транспортні компанії; кур'єрські служби; поштові оператори; фулфілмент-провайдери; маркетплейси; оператори пунктів видачі; сервісні партнери

Джерело: розроблено автором

Функціонування будь-якого логістичного процесу потребує ресурсної основи. Тому інфраструктурно-ресурсний блок об'єднує об'єкти та ресурси, за допомогою яких логістичні операції можуть бути фізично реалізовані.

До логістичної інфраструктури підприємства роздрібної торгівлі належать не лише традиційні склади та транспорт. Її структура може включати розподільчі центри, магазини, dark store, фулфілмент-центри, сортувальні об'єкти, пункти видачі замовлень, поштомати, сервісні центри та інші просторові вузли логістичної мережі.

Розвиток електронної торгівлі змінює функціональне призначення фізичного магазину. Останній може одночасно бути місцем продажу, точкою зберігання частини запасу, пунктом отримання онлайн-замовлення, джерелом комплектації та відправлення замовлення покупцеві, а також місцем приймання повернень. Таким чином, один і той самий інфраструктурний об'єкт здатний виконувати кілька логістичних функцій.

До ресурсної складової належать також транспортні засоби, складська техніка, обладнання для ідентифікації та сортування товарів, пакувальні матеріали, інформаційно-комунікаційне обладнання, кадрові та фінансові ресурси.

Принциповим є питання власності на ці ресурси. На нашу думку, власність не повинна бути критерієм включення ресурсу до логістичної архітектури. Якщо зовнішній склад або транспорт використовується для виконання конкретного логістичного бізнес-процесу підприємства, відповідний ресурс необхідно враховувати при дослідженні системи, розрізняючи *власні, орендовані* та *залучені на сервісній основі* ресурси.

Це дозволяє уникнути ситуації, коли підприємство з високим рівнем логістичного аутсорсингу характеризується як таке, що не має транспортної або складської складової логістичної системи.

Наявність операцій та ресурсів сама по собі не формує систему. Системний характер виникає тоді, коли окремі елементи координуються відповідно до спільних цілей та параметрів функціонування. Управлінсько-забезпечувальний блок охоплює планування, організацію, координацію, контроль та аналітичне забезпечення логістичних процесів. Його завдання полягає у погодженні параметрів товарних потоків із попитом, запасами, пропускною здатністю інфраструктури та вимогами клієнтського сервісу.

Одним із центральних елементів є прогнозування попиту. Помилки прогнозування трансформуються у дефіцит товарів, надлишкові запаси, додаткові переміщення між об'єктами та втрати продажів. Відповідно, управління запасами не може розглядатися ізольовано від закупівель, розміщення запасів і виконання замовлень.

Важливе значення має інформаційне забезпечення. Інформація фактично інтегрує фізично відокремлені об'єкти системи: постачальників, розподільчі центри, магазини, транспорт, онлайн-канали та кінцевого споживача. Сучасні ERP-, WMS-, TMS-, OMS- та CRM-рішення дозволяють формувати єдине інформаційне середовище логістичної системи.

До цього ж блоку доцільно відносити систему показників результативності. Локальна оптимізація окремих операцій може негативно впливати на загальний результат. Наприклад, мінімізація складських запасів без урахування варіативності попиту може підвищити частоту дефіциту; скорочення транспортних витрат через збільшення періодичності консолідації відправлень – погіршити швидкість обслуговування покупців. Тому оцінювання повинно здійснюватися не лише через витрати, а й через швидкість, точність, надійність та гнучкість логістичних процесів [7].

Необхідність виокремлення мережевого блоку обумовлена міжорганізаційною природою сучасної логістики роздрібного підприємства. Значна частина потоків формується та трансформується на стиках між підприємством, постачальниками, транспортними компаніями, логістичними операторами, маркетплейсами та іншими партнерами.

Традиційно постачальник розглядався передусім як джерело товарного потоку. Натомість у сучасних моделях він може виконувати значно ширший комплекс логістичних функцій: зберігати запас, формувати замовлення, маркувати товар, передавати його безпосередньо логістичному оператору або навіть доставляти кінцевому покупцю.

Аналогічно транспортна компанія може бути не лише перевізником, а комплексним логістичним провайдером, який здійснює зберігання, сортування, фулфілмент, оброблення повернень та інформаційний супровід.

Відповідно, межа між внутрішньою логістичною системою та зовнішнім ланцюгом постачання стає менш жорсткою. Однак це не означає їх тотожності. Ланцюг постачання об'єднує економічно самостійних учасників, кожен із яких має власні цілі та системи управління. Логістична система конкретного підприємства формується навколо його бізнес-процесів і цілей, а зовнішні контрагенти включаються до неї тією мірою, якою забезпечують реалізацію відповідних процесів.

Отже, мережевий блок відображає *контур зовнішнього забезпечення логістичних функцій підприємства*, а не весь ланцюг постачання.

Запропоновані блоки не є автономними підсистемами. Між ними існує причинно-функціональний взаємозв'язок.

Одним із результатів проведеного дослідження є необхідність розмежування двох характеристик логістичної системи:

1. Функціональної повноти.

2. Організаційної локалізації логістичних операцій.

Функціональна повнота означає наявність усіх бізнес-процесів, необхідних для здійснення товароруху відповідно до конкретної бізнес-моделі підприємства.

Організаційна локалізація показує, яка частина цих процесів виконується безпосередньо підприємством, а яка – зовнішніми учасниками.

Для ілюстрації можна порівняти два умовні підприємства.

Перше – велика роздрібна мережа, яка володіє розподільчим центром, автопарком, магазинами, інформаційними системами та власною кур'єрською службою. Значна частина операцій локалізована всередині підприємства.

Друге – невеликий спеціалізований інтернет-магазин або продавець, який здійснює реалізацію через власний сайт чи сторінку в соціальній мережі. Він може не мати власного складу, транспорту або пунктів видачі. Товар зберігається у фулфілмент-оператора, доставка здійснюється поштовою або кур'єрською компанією, оплата – через зовнішню платіжну систему.

З позиції власності на активи логістичні системи цих підприємств принципово різні. Однак з позиції функціонального змісту обидві повинні забезпечувати приймання замовлення, управління товарним запасом, комплектацію, пакування, транспортування, доставку, інформаційне супроводження та повернення.

Таким чином, на нашу думку, високий рівень аутсорсингу означає *зміну конфігурації логістичної системи, а не її зникнення або функціональну неповноту.*

Цей висновок дозволяє уточнити критерії дослідження логістичної системи підприємства: визначальним повинно бути не те, «що підприємство має у власності», а те, які логістичні процеси необхідні для реалізації його бізнес-моделі, якими ресурсами вони забезпечуються, ким контролюються і ким фактично виконуються.

Структурна модель системи є відносно універсальною, проте наповнення кожного з чотирьох блоків залежить від характеристик конкретного підприємства. Основні чинники наведено в табл. 2.

Товарна спеціалізація особливо суттєво впливає на логістичні рішення. Одяг і взуття характеризуються високою кількістю артикулів, розмірів і кольорів та значною частотою повернень при дистанційних продажах. Меблі та побутова техніка потребують специфічного транспортування й доставки великогабаритних вантажів. Ювелірні вироби, електроніка та інші товари з високою вартістю одиниці вимагають посиленого контролю, ідентифікації та безпеки. Продовольчі та косметичні товари формують інші вимоги до складського зберігання та комплектації.

Таким чином, поняття «логістична система підприємства роздрібної торгівлі» не означає існування однієї типової конфігурації. Йдеться про спільну структурну логіку, у межах якої конкретне наповнення блоків визначається економічними та технологічними характеристиками бізнесу.

Узагальнення проведеного дослідження дозволяє запропонувати структурно-функціональну модель логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. Особливістю моделі є те, що вона не закріплює конкретні операції за певним власником ресурсу або виконавцем. Це забезпечує її застосовність як для великих роздрібних мереж із високим рівнем вертикальної інтеграції логістики, так і для малих цифрових продавців, які передають переважну частину фізичних логістичних операцій зовнішнім провайдерам.

У цьому полягає відмінність запропонованого підходу від традиційної функціональної декомпозиції. Функціональна класифікація відповідає на питання «які логістичні про-

Таблиця 2

Чинники формування конфігурації логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі

Чинник	Вплив на логістичну систему
Масштаб діяльності	визначає доцільність власних складів, РЦ, транспорту та рівень централізації
Товарна спеціалізація	впливає на технології зберігання, вантажопереробки, пакування і доставки
Ширина та глибина асортименту	визначає складність управління запасами та складських операцій
Географія продажів	формує кількість і розташування логістичних вузлів
Формат торгівлі	визначає роль магазину, складу, цифрової платформи та способи виконання замовлення
Частка онлайн-продажів	впливає на потребу у фулфілменті, адресній доставці та управлінні дрібними замовленнями
Рівень логістичного аутсорсингу	визначає співвідношення внутрішнього і мережевого блоків
Вимоги до швидкості доставки	впливають на розміщення запасів та кількість логістичних вузлів
Частота та обсяг повернень	визначають потребу в окремих процесах зворотної логістики
Рівень цифровізації	визначає глибину інформаційної інтеграції процесів і партнерів

Джерело: розроблено автором

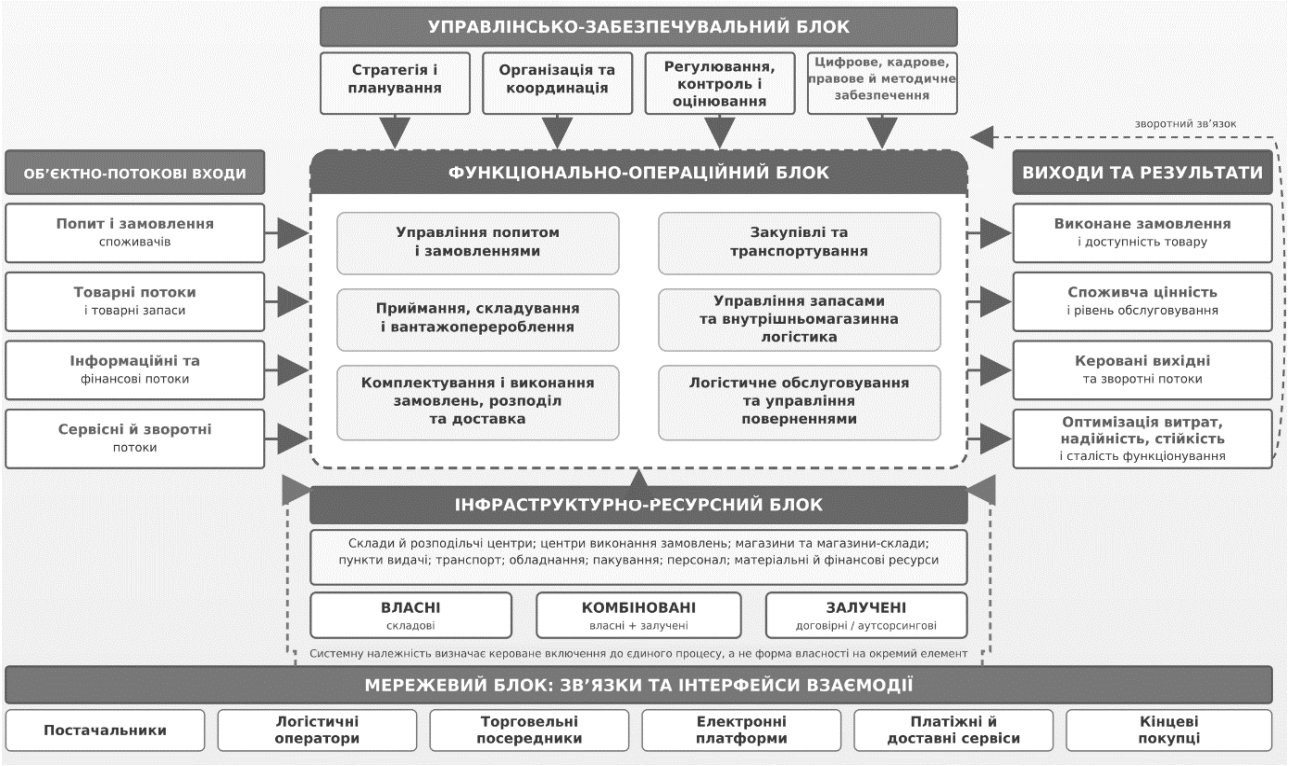


Рис. 1. Структурно-функціональна модель логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами

Джерело: розроблено автором

цеси здійснюються?», тоді як запропонована структурно-функціональна модель додатково дозволяє визначити:

✓ за допомогою яких ресурсів вони реалізуються;

✓ якими управлінськими механізмами координуються;

✓ у яких організаційних межах виконуються;

✓ які зовнішні учасники інтегровані в їх реалізацію.

Це створює основу для подальшого переходу від опису логістичної системи до її оцінювання.

Зокрема, для кожного функціонального процесу можуть бути встановлені: виконавець, використовуваний ресурс, рівень цифровізації, показник результативності, частка аутсорсингу, рівень інтеграції з іншими процесами та критичні логістичні ризики.

Отже, логістична система може розглядатися не як статична організаційна структура, а як динамічна конфігурація бізнес-процесів, ресурсів, управлінських механізмів і мережевих зв'язків, яка змінюється відповідно до трансформації бізнес-моделі підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження засвідчило, що структуризація логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі виключно за функціональною ознакою не повною мірою відповідає сучасним умовам організації торговельної діяльності. Поширення електронної торгівлі, логістичного аутсорсингу, партнерських моделей виконання замовлень і просторового розосередження запасів потребує одночасного врахування процесної, ресурсної, управлінської та міжорганізаційної складових логістичної діяльності.

Запропоновано визначати логістичну систему підприємства роздрібної торгівлі як цілісну сукупність взаємопов'язаних логістичних бізнес-процесів, ресурсів, об'єктів інфраструктури, управлінських механізмів та мережевих взаємодій, організованих для забезпечення руху товарних і пов'язаних із ними інформаційних, фінансових і сервісних потоків.

Науковим результатом дослідження є структуризація компонентів логістичної системи у чотири взаємопов'язані блоки: функціонально-операційний, інфраструктурно-ресурсний, управлінсько-забезпечувальний та мережевий. На відміну від підходів, які ототожнюють структуру системи із сукупністю функціональних підсистем, запропонована модель дозволяє врахувати як зміст логістичного процесу, так і ресурсну основу, механізм управління та організаційну форму його виконання.

Обґрунтовано необхідність розмежування функціональної повноти логістичної системи та організаційної локалізації логістичних операцій. Передання логістичного процесу зовнішньому оператору не означає його вилучення зі складу логістичної системи підприємства. Воно змінює співвідношення між внутрішнім і мережевим контурами системи. Такий підхід дозволяє коректно досліджувати логістику підприємств із різними бізнес-моделями – від інтегрованих роздрібних мереж до інтернет-магазинів із майже повним логістичним аутсорсингом.

Встановлено, що конкретна конфігурація логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі визначається масштабом діяльності, товарною спеціалізацією, шириною асортименту, географією продажів, форматом торгівлі, часткою електронних продажів, вимогами до клієнтського сервісу, інтенсивністю зворотних потоків, рівнем цифровізації та ступенем використання зовнішніх логістичних ресурсів.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання для ідентифікації фактичного складу логістичної системи конкретного торговельного підприємства, визначення зон внутрішнього й зовнішнього виконання логістичних процесів та виявлення об'єктів подальшого оцінювання.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи індикаторів, за допомогою яких може бути кількісно оцінено стан кожного із запропонованих компонентних блоків, а також формування методики інтегрального оцінювання рівня розвитку логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. Окремого дослідження потребує визначення залежності між конфігурацією логістичної системи, рівнем аутсорсингу логістичних функцій та економічною результативністю діяльності торговельного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. *Логістичні системи* : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.

2. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. *Supply Chain Logistics Management*. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020.

3. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2022.

4. Hübner A., Holzapfel A., Kuhn H. Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research.* 2016. Vol. 9. P. 255–296. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7

5. Hübner A., Wollenburg J., Holzapfel A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2016. Vol. 46, No. 6/7. P. 562–583. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179.

6. Hübner A., Kuhn H., Wollenburg J. Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: a strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management.* 2016. Vol. 44, No. 3. P. 228–247. DOI: https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154.

7. Чорнописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* 2008. № 623. С. 265–271.

8. Мізюк Б. М., Бойко Н. І. *Сучасна логістика: моделювання інформаційних потоків у торговельних мережах* : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. 208 с.

9. Чорнописька Н. В. Організаційно-методичні аспекти формування логістичних інформаційних систем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2000. № 391. С. 246–250.

10.Жарун О. В., Чернега І. І., Непочатенко О. А. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Підприємництво і торгівля.* 2026. № 48. С. 58–64. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-7

REFERENCES

1. Krykavskyi, Y. V., & Chornopyska, N. V. (2019). *Lohistychni systemy* [Logistics systems]. Lviv Polytechnic Publishing House.

2. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2020). *Supply chain logistics management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

3. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2022). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies and case studies* (4th ed.). McGraw-Hill.

4. Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016). Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research, no. 9*, pp. 255–296. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7

5. Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* no.46 (6/7), pp. 562–583. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179

6. Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management,* no. 44 (3), pp. 228–247. DOI: https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154

7. Chornopyska, N. V. (2008). Metodychni pidkhody otsiniuvannia lohistychnoi diialnosti pidpryiemstva [Methodological approaches to assessing the logistics activities of an enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka,* no. 623, pp. 265–271.

8. Miziuk, B. M., & Boiko, N. I. (2011). *Suchasna lohistyka: modeliuvannia informatsiinykh potokiv u torhovelnykh merezhakh* [Modern logistics: Modelling information flows in retail networks]. Lviv Commercial Academy Publishing House.

9. Chornopyska, N. V. (2000). Orhanizatsiino-metodychni aspekty formuvannia lohistychnykh informatsiinykh system [Organizational and methodological aspects of logistics information systems development]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia,* no. 391, pp. 246–250.

10.Zharun, O. V., Cherneha, I. I., & Nepochatenko, O. A. (2026). Problemy pidpryiemstv torhivli v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of trade enterprises under martial law and ways to solve them]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia, no. 48*, pp. 58–64. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-7

Дата надходження статті: 16.09.2026
Дата прийняття статті: 15.10.2026
Дата публікації статті: 09.11.2026