



Менеджмент

УДК: 658.5:005.591

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15239135>

**Методика оцінки характеристик логістичної фірми: порівняння
українського і польського досвіду**

Ожибко Володимир Богданович

Аспірант 4 курсу, спеціальність 051 «Економіка»,

ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»,

<https://orcid.org/0009-0001-5413-9134>

Прийнято: 23.03.2025 | Опубліковано: 01.04.2025

***Анотація. Мета.** У роботі поставлено завдання обґрунтувати теоретичні та методичні засади формування інтегрованої системи оцінки характеристик логістичної фірми з урахуванням національного та зарубіжного (зокрема польського) досвіду. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю гармонізації підходів до оцінювання діяльності логістичних суб'єктів у процесі повоєнного відновлення та євроінтеграційного зближення України.*

***Методи.** Для досягнення мети використано поєднання компаративного аналізу, елементів системного підходу, структурно-функціонального моделювання, а також методи нормування й вагової інтеграції показників. У роботі проаналізовано та зіставлено підходи до оцінювання логістичних фірм, що застосовуються в Україні та Польщі, на основі вивчення опублікованих джерел, галузевих стандартів і практик сертифікації.*

***Результати.** Встановлено, що в українських умовах переважає фрагментарна логіка оцінювання, зосереджена на операційно-фінансових показниках, тоді як польська модель орієнтована на комплексну інтеграцію*



цифрових, сервісних, інституційних та процесно-аналітичних параметрів. Визначено ключові точки дотику та потенціал адаптації польських практик в українське середовище. Запропоновано формулу інтегрального індексу логістичної компетентності, яка поєднує нормовані кількісні показники з якісно скоригованими індикаторами, враховуючи гнучкість, клієнтоорієнтованість і цифрову зрілість. Описано процедуру її практичного застосування в контексті внутрішньофірмового аналізу та зовнішнього benchmarking.

Висновки. *Результати дослідження дозволяють розглядати запропоновану методику як підґрунтя для створення уніфікованої системи оцінки логістичних фірм в Україні. Її використання може сприяти підвищенню ефективності логістичних рішень, оптимізації управлінських процесів, підвищенню рівня прозорості діяльності компаній та їх інтеграції до європейського логістичного простору. Стаття також формує аналітичну базу для подальшого наукового опрацювання механізмів цифрової сертифікації та адаптації галузевих стандартів до специфіки українського ринку.*

Ключові слова: *цифрова зрілість, клієнтоорієнтованість, інтегральний індекс, логістичне середовище, стратегічна адаптація, євроінтеграція, процесне оцінювання.*

Methodology for assessing the characteristics of a logistics company: a comparison of Ukrainian and Polish experience

Ozhybko Volodymyr Bohdanovych

4th year postgraduate student, specialty 051

"Economics", Lviv University of Business and Law,

<https://orcid.org/0009-0001-5413-9134>

Abstract. Purpose. *The study aims to substantiate the theoretical and methodological foundations for developing an integrated system for evaluating the*



characteristics of logistics firms, taking into account both national and foreign (particularly Polish) experience. The relevance of the research is driven by the need to harmonize evaluation approaches in the context of Ukraine's post-war recovery and European integration.

Methods. *The study applies a combination of comparative analysis, elements of a systems approach, structural-functional modeling, and methods of normalization and weighted integration of indicators. It analyzes and compares the evaluation approaches used in Ukraine and Poland based on published sources, industry standards, and certification practices.*

Results. *It is established that Ukrainian practices are characterized by a fragmented evaluation logic focused primarily on operational and financial indicators, whereas the Polish model emphasizes the integration of digital, service-oriented, institutional, and process-analytical parameters. Key points of convergence and the potential for adapting Polish practices to the Ukrainian context are identified. The paper proposes a formula for an integral index of logistics competence that combines normalized quantitative indicators with qualitatively adjusted variables, accounting for flexibility, client orientation, and digital maturity. The procedure for applying this model in both internal firm analysis and external benchmarking is described.*

Conclusions. *The proposed methodology can serve as a basis for establishing a unified system for evaluating logistics firms in Ukraine. Its implementation may improve the effectiveness of logistics decisions, optimize management processes, enhance corporate transparency, and facilitate the integration of Ukrainian logistics operators into the European logistics space. The article also lays the groundwork for further research on digital certification mechanisms and the adaptation of industry standards to the specific conditions of the Ukrainian market.*

Keywords: *digital maturity, client orientation, integral index, logistics environment, strategic adaptation, European integration, process-based evaluation.*



Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах інтеграції до європейського економічного простору та повоєнного відновлення національної економіки питання формування ефективної системи логістичних зв'язків набуває особливої актуальності. Логістичні фірми виступають не лише операторами матеріальних потоків, а й носіями критичної інфраструктурної спроможності. Відтак, актуалізується проблема розроблення уніфікованих методик оцінки характеристик таких суб'єктів господарювання — з метою забезпечення прозорості, оптимального ресурсного управління, ефективної взаємодії в ланцюгах постачання та стратегічної сумісності з європейськими моделями управління. У цьому контексті особливого значення набуває порівняння досвіду України та Польщі як країн, що мають спільну трансформаційну траєкторію, але різну глибину залучення до європейських логістичних стандартів. Розв'язання цього питання є необхідним як для підвищення внутрішньої ефективності логістичних структур, так і для формування національної логістичної політики, сумісної з вимогами ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі активно висвітлюються окремі аспекти оцінювання логістичних фірм. Зокрема, в українських дослідженнях Біловодська О. А. запропонувала методичні підходи до оцінювання постачальників у логістичних каналах комерціалізації інноваційної продукції, акцентуючи на ролі якісних критеріїв у дистрибуційній політиці [10]. Васильєв О. Л. розробив концепцію проектування логістичних систем, орієнтовану на системний підхід до організації логістичних процесів [11]. Петрик І. В. і Ситар Л. Й. порівняли основні характеристики логістичних фірм України та Польщі, зосередившись на параметрах конкурентоспроможності та організаційної структури [21]. Овчаренко А. досліджував критерії оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів, пропонуючи метрики, адаптовані до специфіки транспортної логістики [19]. Вернюк Н. О., Новак І. М. та Школьний О. О. розглядали



логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг, що впливає на інтегральну оцінку ефективності логістичних фірм [12]. Макаренко М. і Потапова Н. зосередилися на особливостях управління логістичними системами підприємств, враховуючи мінливість зовнішнього середовища та потребу в оперативному контролі результативності [18]. Пархаєва Н. В. проаналізувала функціонування маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи, що формує основу для комплексного оцінювання її ефективності [20].

У польських публікаціях спостерігається вищий ступінь системності. Так, Ratajczak J. і Lorenc A. запропонували детальну модель оцінювання ефективності логістичного обслуговування клієнтів у галузі кур'єрських, експрес- та поштових (KEP) сервісів, враховуючи часові й сервісні параметри [8]. Figurski J. і Niepsuj J. обґрунтували необхідність оцінки надійності логістичних підсистем і функціональних елементів логістичних систем у контексті управління ризиками [5], а також розробили теоретико-методологічні основи дослідження надійності логістичних процесів у більш широкому інституційному контексті [6]. Duda A. зосередив увагу на можливостях застосування інформаційних систем класу WMS, наголошуючи на їх ролі у формалізації та автоматизації процесу оцінювання логістичної діяльності [3]. Dyczkowska J. і Browarczyk P. розглядали механізми оцінювання рівня задоволеності клієнтів як чинника формування лояльності та довгострокової ефективності логістичних операцій [4]. Andrzejczak B. дослідив управління мережами постачання за участі операторів 3PL, LLP і 4PL, підкресливши їхню здатність до підвищення рівня інтегрованої ефективності завдяки стандартизації функцій управління та контролю [1]. Grenda B. висвітлював досвід взаємодії військових аеропортів із цивільними логістичними компаніями, що відкриває нові перспективи для прикладного оцінювання ефективності логістичних рішень у змішаних секторах [7].



Попри високу інтенсивність публікаційної активності у сфері логістичної оцінки, як в українських, так і польських джерелах, залишається незаповненою ніша уніфікованих, адаптивних до національного контексту методик, які б дозволяли здійснювати всебічне порівняння ефективності логістичних фірм з урахуванням галузевої специфіки, транснаціональних практик та інституційних викликів, що постають у процесі інтеграції українського ринку логістичних послуг до європейського простору.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча і в українських, і в польських публікаціях розглядаються окремі аспекти оцінювання логістичних компаній — зокрема, фінансова ефективність, операційна стабільність, клієнтська задоволеність або цифрова інтегрованість — відсутня цілісна концепція, яка б дозволяла здійснювати всебічне, інтегроване оцінювання характеристик логістичних фірм на основі багатовимірних критеріїв. Недостатньо дослідженим залишається питання формалізованої інтеграції якісних показників (надійність, адаптивність, репутаційна сталість) з кількісними індикаторами в межах єдиної методичної рамки. Крім того, потребують подальшого осмислення методи уніфікації та нормування даних, що використовуються в оцінках, а також можливість масштабованого застосування таких моделей у середовищах з різною цифровою зрілістю. Саме ці аспекти — формалізація інтегрованої оцінки, урахування польського досвіду та адаптація до українських умов — і становлять предмет подальшого наукового розгляду.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є розроблення інтегрованої методики оцінки характеристик логістичної фірми, яка базується на узагальненні українського та польського досвіду і дозволяє здійснювати багатовимірне оцінювання як фінансових, так і нефінансових параметрів. Для досягнення цієї мети передбачено:

– здійснити теоретичний аналіз наявних підходів до оцінювання логістичних фірм в Україні та Польщі;



- зіставити практики оцінки на рівні критеріїв, інструментів і механізмів збору даних;
- сформулювати уніфіковану формулу інтегрального індексу логістичної компетентності;
- запропонувати механізми адаптації цієї методики до умов українського ринку логістичних послуг.

Запропонований підхід дозволяє створити аналітичну основу для подальшої гармонізації оцінювальних процедур із європейськими вимогами та підвищити стратегічну видимість українських логістичних компаній у міжнародному середовищі.

Результати. Характеристики логістичної фірми як суб'єкта господарювання, що функціонує в умовах високої конкуренції, динамічного розвитку цифрових технологій та нестабільного зовнішнього середовища, потребують чіткого концептуального осмислення. Незважаючи на значну увагу, яку приділяють вітчизняні та зарубіжні дослідники питанням ефективності логістичних структур, досі не існує уніфікованої методики оцінювання, що відображала б як інституційні, так і функціонально-інноваційні параметри логістичної фірми [21].

Теоретичне підґрунтя оцінки характеристик логістичних підприємств формується на перетині логістики, менеджменту, економіки підприємства, а також інформаційних систем управління. У цьому контексті ключовим стає системний підхід, що розглядає логістичну фірму як складну відкриту систему, здатну до самоорганізації та адаптації під впливом внутрішніх і зовнішніх змін [13]. Паралельно важливим є функціональний аналіз, який акцентує увагу на реалізації логістичних операцій у взаємозв'язку з ключовими бізнес-процесами [18].

Окрему роль відіграє процесний підхід, у межах якого оцінювання логістичної фірми здійснюється на основі ефективності логістичних процесів — зокрема, транспортування, складування, комплектування, взаємодії з клієнтами



[5]. Цей підхід передбачає орієнтацію на параметри надійності, безперервності й гнучкості процесів, а також використання ключових індикаторів результативності (KPI), що дозволяють отримати кількісну оцінку якості логістичних операцій [6].

У польській науковій традиції помітне зміщення акцентів у бік клієнтоорієнтованого виміру, де ключовими характеристиками логістичної фірми виступають рівень сервісного обслуговування, задоволеність клієнтів та індикатори обробки запитів [4; 8]. Крім того, широко застосовуються методи аналізу витрат і фінансової стабільності, які дозволяють оцінювати не лише поточний стан підприємства, а й його інвестиційний потенціал у довгостроковій перспективі [2].

Серед інституційних підходів варто виділити концепції оцінювання відповідності логістичних фірм вимогам інтеграції до міжнародних логістичних систем, зокрема через призму стандартів ISO, індексів цифрової зрілості, критеріїв надійності логістичного ланцюга та екологічної стійкості [1; 3].

Також у новітніх дослідженнях наголошується на важливості комплементарного аналізу — тобто врахування взаємодії логістичних характеристик із контекстом діяльності фірми: галузевими особливостями, регіональною інфраструктурою, участю у ланцюгах постачання тощо [9; 20]. Таке розширене бачення відкриває шлях до створення інтегрованих моделей оцінки, які поєднують фінансово-економічні, технологічні, соціальні та управлінські компоненти [15].

Українська логістична сфера, з огляду на системні виклики, спричинені як трансформаційними процесами економіки, так і триваючою воєнною агресією РФ, перебуває у фазі прискореного переосмислення підходів до оцінки діяльності логістичних підприємств. У вітчизняній практиці значна частина оцінювання зосереджена на класичних показниках фінансової та операційної ефективності, що водночас обмежує здатність повноцінно враховувати адаптивність, інноваційність і довгострокову стійкість логістичної фірми [15; 22].



Основними індикаторами, що застосовуються у вітчизняному середовищі, залишаються показники доходності, обсягів оброблених замовлень, рівня складських витрат, ефективності використання автотранспорту та швидкості виконання логістичних операцій [14]. Проте у межах сучасних викликів зростає потреба у комплексному підході, що дозволяє враховувати також якісні та стратегічні параметри: рівень цифрової готовності, ступінь взаємодії із клієнтами, репутаційну сталість, інституційну надійність тощо [10; 19].

Хоча в окремих дослідженнях пропонуються мультикритеріальні підходи до оцінки логістичних фірм, їхнє широке практичне впровадження натрапляє на бар'єри нормативного характеру, низьку доступність релевантних даних та обмежену синхронізацію з європейськими методиками [17; 21].

Для систематизації українських практик оцінювання пропонується така узагальнююча таблиця:

Таблиця 1.

Основні практики оцінювання логістичних фірм в Україні

Група характеристик	Типові індикатори та параметри	Основні джерела інформації	Проблеми застосування
Фінансово-економічні	Прибутковість, обіговість активів, собівартість послуг	Бухгалтерські звіти, управлінська звітність	Обмежена деталізація даних, несумісність форматів
Операційні	Швидкість обробки замовлень, рівень заповнення складу	Локальні CRM/WMS системи, аналітика сервісу	Недостатня цифровізація, слабка інтеграція систем
Транспортно-логістичні	Пробіг, завантаження, ефективність логістичних маршрутів	Внутрішні логістичні звіти, GPS-дані	Нестабільна якість даних, відсутність стандартизації
Якісно-сервісні	Задоволеність клієнтів, рівень скарг, гнучкість обслуговування	Опитування клієнтів, зворотний зв'язок, анкети	Суб'єктивність оцінки, нерегулярність збору даних
Інституційні	Наявність сертифікатів, відповідність ISO,	Публічна інформація, бази оновлення даних,	Обмежене оновлення даних,



Група характеристик	Типові індикатори та параметри	Основні джерела інформації	Проблеми застосування
	участь у галузевих даних об'єднаннях	органів сертифікації	низький рівень прозорості
Узагальнено автором			

Попри численні спроби формалізувати процедури оцінювання, українські логістичні фірми часто вдаються до інтуїтивного управління характеристиками, особливо у малому та середньому бізнесі. На практиці домінують короткострокові метрики, пов'язані з поточною операційною ефективністю, тоді як стратегічна орієнтація на розвиток, інновації, стійкість і соціальну відповідальність залишається на периферії [11; 12; 26].

Окремі ініціативи щодо уніфікації критеріїв на рівні бізнес-об'єднань, торгово-промислових палат або у межах логістичних кластерів поки не набули системного масштабу, хоча і формують важливі прецеденти для подальшого впровадження європейських стандартів [16; 24].

Таким чином, український досвід оцінювання характеристик логістичних фірм перебуває на етапі трансформації: від класичних моделей, зорієнтованих на вхідно-вихідні метрики, до комплексного підходу, який охоплює інституційний контекст, сервісну якість і цифрову стійкість логістичної системи як цілісного організму.

Польська логістична галузь за останні два десятиліття продемонструвала динамічний розвиток, що значною мірою був зумовлений інтеграцією країни до єдиного європейського економічного простору та активною імплементацією європейських стандартів управління якістю, безпекою, цифровою зрілістю й екологічною відповідальністю. У результаті цього відбувся помітний зсув у підходах до оцінки діяльності логістичних компаній — від домінування фінансово-витратних моделей до широкого застосування комплексних систем індикаторів, зорієнтованих на інноваційність, сервісну якість, мережеву інтегрованість та надійність [1; 3].



Польські дослідження акцентують увагу на важливості мультипараметричного підходу до оцінки логістичних операторів, зокрема 3PL, 4PL і LLP-платформ, діяльність яких дедалі більше базується на цифрових рішеннях, гнучких платформах управління ланцюгами постачання та високому рівні автоматизації [1; 7]. Методика оцінки таких підприємств виходить за межі традиційних фінансових коефіцієнтів і охоплює параметри інституційної зрілості, стійкості до ризиків, задоволеності клієнтів та інтеграційної здатності у складні логістичні мережі [4; 8].

Особливу увагу у польських методиках приділено надійності логістичних процесів, яка оцінюється через показники кількості збоїв, рівень відмов, стабільність термінів доставки та гнучкість при зміні замовлень. Такі параметри дозволяють оцінити не лише поточну продуктивність, а й репутаційну стійкість підприємства [5; 6].

Значний інтерес становить польська практика інтеграції цифрових систем — насамперед WMS, TMS, ERP — у процедури оцінювання логістичних характеристик. Застосування таких платформ забезпечує автоматичне збирання, обробку та візуалізацію даних, що дозволяє зменшити суб'єктивність оцінки та прискорити ухвалення управлінських рішень [3].

Систематизація польських методик представлена у таблиці нижче:

Таблиця 2.

Основні елементи методики оцінки логістичних компаній у Польщі

Категорія оцінювання	Ключові параметри	Інструменти вимірювання	Примітки щодо застосування
Фінансові	Операційна маржа, рентабельність, ефективність активів	Бухгалтерські дані, показники платоспроможності	Стандартизовані європейські підходи до фінансової звітності
Процесно-операційні	Час обробки замовлень, точність доставки,	KPI-системи, автоматизовані звіти WMS/TMS	Широко впроваджені у 3PL- і 4PL-структурах



Категорія оцінювання	Ключові параметри	Інструменти вимірювання	Примітки щодо застосування
	кількість інцидентів		
Інституційно-сертифікаційні	Наявність ISO 9001, 14001, відповідність ESG, галузеві реєстри	Аудитори, електронні бази даних сертифікаційних органів	Вимога для участі у тендерах, транскордонних проєктах
Клієнтоорієнтовані	Рівень задоволеності клієнтів, повторюваність замовлень	Онлайн-опитування, індекси лояльності	Важливий індикатор конкурентоспроможності
Технологічні (digital)	Ступінь автоматизації, інтеграція ERP, цифрова зрілість	IT-аудит, наявність API, хмарні сервіси	Визначальний чинник при роботі з міжнародними партнерами
Надійність	Частота відмов, стабільність логістичних процесів	Звіти з інцидентів, моніторинг продуктивності	Застосовується у сферах високої критичності (фармацевтика, військова)

Узагальнено автором

Загалом, польська практика оцінки логістичних компаній демонструє послідовне прагнення до об'єктивності, цифровізації та відповідності європейським стандартам. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати діяльність підприємств, а й забезпечити їхню участь у міжнародних логістичних ланцюгах, що передбачають суворі вимоги до прозорості, надійності та відповідальності [2; 9].

Порівняння українського та польського досвіду у сфері оцінювання характеристик логістичних компаній дозволяє виявити не лише відмінності у методиках, інструментах та інституційній підтримці, а й глибші структурні розбіжності в логіці функціонування самих логістичних систем. Незважаючи на спільну для обох країн постсоціалістичну спадщину та потребу у трансформації



логістичних структур, Польща значно раніше й послідовніше імплементувала європейські стандарти оцінювання ефективності логістичних фірм, зокрема в частині автоматизованого збору даних, сертифікації процесів та інтеграції цифрових систем [1; 3].

Водночас український досвід характеризується переважанням фрагментарних, часто неформалізованих підходів, де домінують операційні та фінансові показники, тоді як сервісні, цифрові, клієнтоорієнтовані й інституційні характеристики залишаються на периферії систем оцінювання [15; 19]. Проблемою також є відсутність єдиних національних або галузевих рамок, які б регулювали застосування інтегрованих методик, що ускладнює можливість порівняння результатів між підприємствами й перешкоджає залученню іноземних партнерів.

У свою чергу, Польща демонструє високий рівень інституціональної синхронізації оцінювання — через стандарти ISO, цифрові індикатори зрілості, вимоги транспарентності у міжнародних логістичних мережах, а також активну роль логістичних асоціацій у поширенні методик самооцінювання [8; 4].

Щоб узагальнити ключові відмінності й потенційні точки дотику, подано порівняльну таблицю:

Таблиця 3.

Порівняльний аналіз українського і польського підходів до оцінювання логістичних фірм

Критерій порівняння	для України	Польща
Домінуючий підхід	Операційно-фінансовий, переважно локалізований	Інтегрований: цифровий, клієнтоорієнтований, процесно-сертифікований
Рівень цифровізації оцінювання	Обмежене використання цифрових інструментів	Висока автоматизація WMS/TMS, інтеграція ERP
Формалізація методик	Відсутність єдиних стандартів, фрагментарність	Методики верифіковані сертифікаційними органами



Критерій порівняння	для України	Польща
Застосування міжнародних стандартів	Часткове, переважно у великих компаніях	Системне застосування (ISO, ESG, Green Logistics)
Фокус на клієнта	Нерегулярні дослідження задоволеності, низький пріоритет	Обов'язкова частина оцінювання (опитування, NPS, SLA)
Інституційна підтримка	Обмежена участь галузевих об'єднань	Активна участь логістичних палат, асоціацій
Наявність benchmarking-систем	Відсутні неструктуровані	або наявні бази даних для міжфірмового порівняння
Оцінка надійності процесів	Виконується епізодично, здебільшого інтуїтивно	Структурована: показники відмов, рівень стабільності процесів

Як показує аналіз, попри об'єктивну різницю у рівнях економічного розвитку та інтегрованості в європейський простір, українська логістика має потенціал для інституціонального вдосконалення підходів до оцінки логістичних фірм. Запровадження комплементарної моделі, що поєднує елементи обох підходів, може стати підґрунтям для формування адаптивної, прозорої та результативної системи оцінювання, орієнтованої як на внутрішню ефективність, так і на зовнішню конкурентоспроможність [21; 23].

У подальшому саме на основі такого порівняння можливо сконструювати інтегровану методику оцінки, яка водночас відповідатиме українським реаліям і сприятиме гармонізації з європейськими вимогами.

Необхідність формування інтегрованої методики оцінювання характеристик логістичної фірми в умовах транскордонної кооперації, високої турбулентності ринку та цифрової трансформації логістики є надзвичайно актуальною як для України, так і для її європейських партнерів. Водночас, ефективна методика повинна не лише забезпечувати багатовимірну оцінку стану логістичного підприємства, а й бути придатною до масштабування,



автоматизації та порівняння результатів між підприємствами різної форми власності, галузевої приналежності й регіональної локалізації [15; 21].

Інтегрована модель має ґрунтуватися на поєднанні кількісних та якісних індикаторів, згрупованих за відповідними блоками — операційним, фінансовим, технологічним, сервісним, інституційним та стратегічним. Важливо також, щоби методика дозволяла виявити «вузькі місця» у функціонуванні фірми й формувати пріоритети управлінського впливу, а не лише відображала статичний стан речей [14; 22].

Як наслідок, пропонується така уніфікована інтегральна формула комплексної оцінки логістичної фірми:

$$L_{comp} = \sum_{i=1}^n \left(w_i \cdot \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \right) + \lambda \cdot R_{qual}$$

де:

- L_{comp} — інтегральний індекс логістичної компетентності фірми;
- X_i — значення i -го кількісного показника з набору обраних критеріїв;
- w_i — ваговий коефіцієнт для i -го показника (визначений експертно або статистично);
- X_{min}, X_{max} — мінімальне та максимальне значення відповідного показника у вибірці підприємств;
- R_{qual} — агрегований результат оцінки якісних характеристик (надійність, клієнтоорієнтованість, брендова стійкість тощо);
- λ — коефіцієнт корекції на якісну складову (залежно від галузі чи специфіки компанії).

Застосування цієї формули передбачає багатокрокову процедуру: нормування даних, визначення вагових коефіцієнтів, адаптацію шкал до галузевих стандартів, а також якісне експертне оцінювання низки нематеріальних параметрів. Останнє особливо важливо у логістиці, де клієнтський досвід, гнучкість комунікацій та імідж компанії все частіше визначають її реальну конкурентоспроможність [4; 8; 12].

Практичне впровадження інтегрованої методики можливе у двох сценаріях:



1. **Як внутрішній інструмент стратегічного управління** — для побудови аналітичної карти сильних і слабких сторін компанії, оцінки ефективності нововведень і визначення точок інституційного розвитку.

2. **Як зовнішній засіб порівняння (benchmarking)** — у межах галузевих об'єднань, логістичних кластерів або державних реєстрів для прозорості сертифікації операторів.

Особливої цінності запропонована методика набуває у контексті української логістики, де все ще переважає фрагментарність оцінювання. Її адаптація до умов вітчизняного середовища має враховувати не лише цифрову нерівність, але й специфіку функціонування в умовах загроз — як збройних, так і економічних [13; 16].

Таким чином, запропонована інтегрована модель є не лише аналітичним інструментом, а і платформою для практичної імплементації принципів прозорості, адаптивності та стратегічної відповідальності в оцінюванні логістичних фірм в Україні.

Висновки. У процесі трансформації логістичних систем як в Україні, так і в Польщі, зростає потреба у формуванні універсальних, адаптивних і аналітично обґрунтованих методик оцінки характеристик логістичних фірм. Проведене дослідження дозволило виявити суттєві розбіжності між українським і польським досвідом у цій сфері, що зумовлені як інституційним контекстом, так і рівнем технологічного розвитку, цифрової інтеграції та глибини взаємодії з міжнародними логістичними мережами.

Українські підходи, як правило, зосереджені на фінансово-операційних метриках і базуються на доступній бухгалтерській та управлінській звітності, натомість значною мірою ігнорують клієнтоорієнтовані, цифрові, репутаційні та інституційні показники. Польські методики, навпаки, вирізняються системністю, високим рівнем формалізації, опорою на стандарти ISO, цифрові KPI та інтеграцію індикаторів надійності й якості сервісу. Це створює підґрунтя для



формування гнучкої багаторівневої моделі, що здатна забезпечити комплексну характеристику логістичних суб'єктів.

У результаті проведеного порівняльного аналізу запропоновано інтегровану методика оцінки характеристик логістичної фірми, яка враховує багатовимірність логістичної діяльності та поєднує кількісні та якісні параметри. Її реалізація можлива як у внутрішньофірмовому стратегічному управлінні, так і як інструмент зовнішнього порівняння в межах галузевих ініціатив або державної політики підтримки логістичної інфраструктури.

Запропонована формула інтегрального індексу логістичної компетентності, що поєднує нормовані кількісні показники з якісною коригуючою складовою, може стати інструментом підвищення прозорості, обґрунтованості управлінських рішень та імплементації європейських стандартів у вітчизняне логістичне середовище.

Таким чином, дослідження не лише окреслює сучасні проблеми оцінки логістичних фірм в Україні, а й формує теоретико-прикладну базу для подальшого вдосконалення логістичного менеджменту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності та інтегративної готовності українських логістичних структур у повоєнному відновленні та економічному зближенні з ЄС.

Список використаних джерел

1. Andrzejczak, B. (2019). Zarządzanie sieciami dostaw przez operatorów logistycznych 3PL, LLP i 4PL na przykładzie niemieckiej branży chemicznej. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (10), 61-77. <https://bibliotekanauki.pl/articles/1384932.pdf>
2. Borowiecki, Ł. (2013). Ocena kondycji finansowej firmy logistycznej na przykładzie przedsiębiorstwa X. In Kozłowski R.(red.), *Wybrane zagadnienia infrastruktury logistyki i jej ekonomiki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013;.



http://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/28308/99-122%20Borowiecki_Ocena%20kondycji%20finansowej%20firmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3. Duda, A. (2015). Charakterystyka i ocena możliwości zastosowania systemów informatycznych klasy WMS. Obronność–Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej, (3 (15), 5-17. <https://bibliotekanauki.pl/articles/566099.pdf>

4. Dyczkowska, J., & Browarczyk, P. (2023). Ocena satysfakcji klienta w logistycznej obsłudze. Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, (27). <https://ezeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/article/download/341/309>

5. Figurski, J., & Niepsuj, J. (2018). Ocena niezawodności podsystemów logistyki. Gospodarka Materiałowa i Logistyka. <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-82978dd1-828b-487b-a1c7-062403117465/c/FigurskiJNiepsujJ.pdf>

6. Figurski, J., & Niepsuj, J. Niezawodność funkcjonowania procesów logistycznych. <https://repo.bg.wat.edu.pl/docstore/download/@WATee4547a35f2f4e1d8af48e0ef56e9e01/Reliability%20of.pdf>

7. Grenda, B. (2017). Wsparcie lotniska wojskowego przez cywilne firmy logistyczne. <https://open.icm.edu.pl/bitstreams/73efdea1-b5ea-4a9a-bd34-4c428263ddd8/download>

8. Ratajczak, J., & Lorenc, A. (2015). Ocena efektywności logistycznej obsługi klienta w branży KEP. Logistyka, 6, 1251-1261. <https://suw.biblos.pk.edu.pl/downloadResource&mId=1700099>

9. Wicki, L., Klepacki, B., Baran, J., Rokicki, T., Jałowiecki, P., Bazet-Jarzębowska, A., ... & Wasilewski, M. (2014). Systemy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego. Wydawnictwo SGGW. <https://open.icm.edu.pl/bitstreams/0b216b16-b1b2-48cb-afae-fbe318657758/download>



10. Біловодська, О. А. (2018). Оцінювання постачальників у логістичних (дистрибуційних) каналах комерціалізації інноваційної продукції. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/68420/1/Bilovodska_otsiniuvannia_postachalnykiv.pdf
11. Васильєв, О. Л. (2019). Проектування логістичних систем. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3079/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>
12. Вернюк, Н. О., Новак, І. М., & Школьний, О. О. (2016). Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг. Актуальні проблеми економіки, (7), 184-193. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2016_7_21.pdf
13. Єлетенко, О. В. (2008). Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», (628), 494-498. https://vlp.com.ua/files/78_0.pdf
14. Клевець, Я. В. (2018). Оптимізація логістичних витрат виробничого підприємства (на прикладі ТОВ «Карбон Інвест»). <https://ela.kpi.ua/bitstreams/bbc03784-9859-4f36-9d84-52310e6e6839/download>
15. Клименко, В. В., & Лозова, Г. М. (2021). Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/5580/5906/14383>
16. Кочубей Д. (2010). Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств. International scientific-practical journal commodities and markets, 9(1), 9-17. <http://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/download/1516/1445>
17. Лиса, С. (2010). Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, (4), 56-63. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->



bin/irbis_nbuvcgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vknteu_2010_4_7.pdf

18. Макаренко М. & Потапова Н. (2018). Особливості управління логістичними системами підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, (36), 73-80. https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/download/169053/168818

19. Овчаренко А. (2020). Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу, (35), 160-160. <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/download/213831/213853>

20. Пархаєва, Н. В. (2016). Маркетингово-логістичний комплекс товаропровідної системи. Економіка України, (4), 122-133. [http://www.irbis-](http://www.irbis-nbuvcgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2016_4_13.pdf)
[nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuvcgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2016_4_13.pdf)

[bin/irbis_nbuvcgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2016_4_13.pdf](http://www.irbis-nbuvcgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2016_4_13.pdf)

21. Петрик, І. В., & Ситар, Л. Й. (2017). Визначення та оцінка основних характеристик логістичних фірм України та Польщі. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 18, 83-88. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/17/16>

22. Пожуєв, О. В. (2010). Оцінка конкурентоспроможності потенціалу суб'єктів господарювання та методи його оцінювання. Вісник Хмельницького національного університету.-2010, 5. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_2/198-202.pdf

23. Протокович, В. О. (2024). Організація логістичних процесів віртуального підприємства. https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62748/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2024_073_%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A7%20%D0%92_%D0%9E.pdf



24. Скіцько, В. І. (2015). Аналіз та моделювання синергічного ефекту логістичних систем мікроекономічного рівня. Проблеми економіки, (1), 242-248.

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pekon_2015_1_31.pdf)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pekon_2015_1_31.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pekon_2015_1_31.pdf)

25. Фалович, В. А. (2014). Складське господарство в ланцюгу поставок: між витратами та корисністю. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика, (811), 438-445. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2014_811_66.pdf)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2014_811_66.p](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2014_811_66.pdf)
[df](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2014_811_66.pdf)

26. Шандрівська, О. Є., Костюк, О. С., & Наконечна, Т. В. (2015). Ідентифікація етапів розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика, (833), 118-124.

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2015_833_19.pdf)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2015_833_19.p](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2015_833_19.pdf)
[df](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPL_2015_833_19.pdf)