

Сергій Іванович Гриценко,
доктор економічних наук, професор,
академік АЕН України,
ORCID 0000-0002-3322-3986,
e-mail: sergiy.gritsenko@gmail.com,

Дарина Сергіївна Миколаєнко,
здобувач освітнього ступеня «Магістр»,
ORCID 0009-0001-1712-2421,
e-mail: 6863675@stud.kai.edu.ua,
Державний університет «Київський
авіаційний інститут», м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Вступ. Сучасна логістика переживає трансформаційний період, що зумовлений глобальними змінами у світовій економіці, зростанням невизначеності, воєнними конфліктами, нестачею ресурсів, нестабільністю ланцюгів постачання та впливом цифрових технологій. Особливо гостро ці виклики відчувають компанії малого та середнього бізнесу (МСБ), які, на відміну від великих корпорацій, мають обмежений доступ до транспортних активів, капіталу та цифрової інфраструктури. Це актуалізує потребу у створенні гнучких, адаптивних та технологічно оснащених логістичних моделей, які дозволяють таким компаніям зберігати ефективність в умовах постійних змін.

Аналіз досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження підкреслюють роль цифровізації у формуванні стійких та адаптивних ланцюгів постачання. Питанням цифровізації секторів економіки присвячені наукові праці [1-5]. Дослідженню теорії та методології логістичних послуг в умовах цифровізації присвячено наукові праці [6-11]. SCM-платформ, цифрових хабів, хмарних технологій, інтернету речей (IoT), машинного навчання та блокчейн-рішень уже довели свою ефективність у масштавному бізнесі, але потребують адаптації до реалій малого підприємництва, особливо в країнах, що розвиваються, як-от Україна [12-14].

У фокусі дослідження – логістична компанія ТОВ «УкрВіпСервіс» [15], що не має власного транспорту, працює переважно за посередницькою схемою у сфері митного брокерства та вантажоперевезень і активно співпрацює з зовнішніми перевізниками. Практика діяльності компанії демонструє типові виклики для МСБ: високий рівень поточних зобов'язань, нестабільність прибутковості, потреба в оперативному доступі до перевізників, низька про-

зорість логістичних процесів. Аналіз життєвого циклу її ланцюга постачання показав, що без власного транспортного ресурсу досягти стабільності можливо лише за умови впровадження інноваційних рішень, які забезпечують централізовану координацію, цифровий облік і гнучке управління всіма етапами доставки.

На сьогодні недостатньо досліджені інструменти цифрової трансформації саме для компаній, які не мають власного логістичного активу (транспорту, складів), але прагнуть виступати координаторами логістичних ланцюгів. Ідея створення цифрового логістичного хабу як інноваційного рішення для оптимізації взаємодії з перевізниками, клієнтами та контролю виконання логістичних послуг – має значний науковий і прикладний потенціал. Особливо це актуально в умовах війни, порушень у міжнародній логістиці та необхідності швидкої реакції на запити клієнтів.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі моделі цифрового логістичного хабу, яка може бути впроваджена у малому бізнесі на прикладі компанії ТОВ «УкрВіпСервіс». Особливу увагу приділено адаптації таких рішень до специфіки українського логістичного ринку, що працює в умовах високих ризиків та низької доступності інвестиційних ресурсів.

Методологія дослідження. Основою емпіричного аналізу стала діяльність ТОВ «УкрВіпСервіс» – компанії, яка здійснює митно-брокерське та експедиційне обслуговування без власного транспорту [15; 17]. Це зумовлює необхідність організації ланцюга постачання через взаємодію з численними зовнішніми партнерами, а також створює виклики у плані гнучкості, контролю і координації логістичних операцій.



Методологічна основа дослідження включає аналіз наукових джерел щодо сучасних тенденцій у цифровій логістиці, таких як логістика 4.0, використання хмарних SCM-платформ, технологій IoT, штучного інтелекту, цифрових двійників тощо. Це дозволило окреслити теоретичні рамки для побудови моделі цифрового логістичного хабу, адаптованого до умов малого бізнесу. Для аналізу реальної практики було обрано метод кейс-стаді, що дозволив дослідити діяльність ТОВ «УкрВіпСервіс» як репрезентативного прикладу логістичної компанії, яка функціонує у форматі координатора логістичних процесів.

Важливим елементом дослідження є SWOT-аналіз, що дозволив виявити внутрішні сильні і слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози. Додатково застосовано функціональний аналіз життєвого циклу логістичного ланцюга компанії, що дозволив дослідити основні етапи її розвитку: від ініціації і проектування до трансформації та потенційного згорання [18, с. 49]. Це надало змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо необхідності цифрової трансформації логістичної моделі підприємства. Інформаційну базу дослідження склали внутрішні документи компанії ТОВ «УкрВіпСервіс», результати практики, фінансова звітність за 2020–2024 роки, облікові таблиці, а також безпосередні консультації з керівництвом. Такий підхід забезпечив не лише емпіричну верифікацію аналітичних висновків, а й можливість прикладного моделювання інноваційної логістичної інфраструктури в контексті цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація логістичних послуг у сфері малого бізнесу є ключовим напрямом підвищення ефективності функціонування ланцюгів постачання. В умовах об-

межених ресурсів та високої конкурентності малий бізнес особливо чутливий до затримок, неузгодженості інформації та відсутності прозорості в логістичних процесах. У цьому контексті цифрові технології стають не лише інструментом автоматизації, а й основою для стратегічного управління логістичними ланцюгами.

Однією з найважливіших передумов цифровізації логістики є необхідність адаптації до нових режимів функціонування логістичних систем. Як свідчить практика, традиційні моделі стабільного режиму, характерного для великих корпорацій, не відповідають потребам малих підприємств, які змушені працювати в умовах високої турбулентності ринку. Саме тому найбільш доцільним підходом для малого бізнесу стає впровадження адаптивного або гібридного режиму логістичного управління, що забезпечує гнучкість, швидку реакцію на зміни попиту та мультиканальність поставок.

Емпіричний аналіз логістичних показників свідчить про високий ступінь залежності ефективності логістичних процесів від рівня цифрової інтеграції. Як приклад, у табл. 1 представлено динаміку змін активів, зобов'язань і прибутковості компанії ТОВ «УкрВіпСервіс», що працює в секторі транспортно-експедиційних послуг малого бізнесу в Україні, протягом 2020–2024 років.

З аналізу видно, що зростання необоротних активів у 2022 році свідчить про інвестиції в інфраструктуру, найімовірніше – IT-активи або програмні комплекси. Водночас поступове зниження чистого прибутку з 2021 року вказує на неефективне використання цих ресурсів або недостатню інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси.

Для розширення аналітичної бази розглянемо зміни у показниках дохідності (табл. 2).

Таблиця 1

Динаміка основних фінансових показників діяльності логістичної компанії ТОВ «УкрВіпСервіс» за 2020-2024 рр.

Показники, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи	82,6	39,2	2 214,6	2 235,7	2 208,9
Оборотні активи	58 631,5	78 719,1	79 216,6	79 917,3	80 099,6
Баланс	58 714,1	78 758,3	81 476,2	82 003,1	82 308,5
Гроші та їх еквіваленти	1 986,3	1 181,5	2 441,8	2 166,4	1 780,6
Власний капітал	708,7	1 013,0	1 254,9	1 359,1	1 389,7
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	58 005,4	77 745,3	80 221,3	80 443,3	80 916,8

Джерело: авторська розробка на основі фінансових звітів [16].

Таблиця 2

Загальні показники діяльності підприємства «УкрВіпСервіс»

Показники, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	29 646,3	50 189,8	36 395,9	30 456,7	23 558,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(25 794,6)	(45 237,3)	(32 947,8)	(20 345,1)	(19 947,1)
Інші витрати	(3 905,8)	(4 913,6)	(3 490,7)	(4 456,7)	(4 395,4)
Прибуток до оподаткування	28,8	371,1	295,0	200,3	166,9
Чистий прибуток	23,6	304,3	241,9	151,7	136,8

Джерело: авторська розробка на основі фінансових звітів [16].

Ці дані підтверджують, що оптимізація витрат дійсно відбувалася – собівартість реалізованої продукції суттєво знизилася. Проте прибутковість при цьому залишалася на низькому рівні. Це вказує на брак стратегічного управління логістичними потоками, зокрема через неефективне планування та від-

сутність цифрових інструментів контролю. Водночас, результати аналізу операційного процесу надання логістичних послуг (табл. 3) демонструють складність взаємодії між менеджерами, постачальниками і клієнтами, що породжує інформаційні розриви.

Таблиця 3

Етапи життєвого циклу логістичного ланцюга компанії

Етап	Зміст операцій	Інструменти / партнери
Запит клієнта	Клієнт надсилає запит щодо доставки вантажу із зазначенням параметрів (тип товару, маршрут, терміни, об'єм, тип послуги)	Онлайн-запит, e-mail, CRM
Аналіз і планування	Оцінка логістичного завдання: вибір маршруту, типу транспорту, потреби в брокерських послугах. Формується попередня калькуляція вартості	Логістичні платформи, база перевізників, тарифна база
Формування ланцюга	Компанія обирає перевізника, визначає склад для консигнації або перевалки, оформлює заявку брокеру, формує документи	Перевізники (за договором), підрядні брокери, сервіси документообігу
Підготовка вантажу	Організація завантаження, перевірка відповідності упаковки, маркування. Збір супровідних документів	Складські партнери, водії, брокери
Митне оформлення	Компанія подає електронну декларацію через брокерську систему. Організовується фізична перевірка або спрощений контроль	Програма «Єдине вікно», митниця, брокери
Перевезення вантажу	Вантаж транспортується згідно маршруту. В процесі надається GPS-трекінг, ведеться комунікація з усіма сторонами	Перевізники (авто/залізниця), сервіси моніторингу
Вивантаження / передача вантажу	Завантаження на кінцевому складі клієнта, оформлення акту прийому-передачі	Представники клієнта, водій, логіст
Фінальне звітування і документальний супровід	Компанія надає повний пакет закриття: рахунок-фактуру, акт, ТТН, митну декларацію (копія)	Бухгалтерія, електронна документація
Післясервіс і аналіз KPI	Аналіз якості послуги, обробка зворотного зв'язку, оцінка продуктивності логістичного ланцюга	CRM, анкети задоволеності, зустрічі з клієнтами

Компанія ТОВ «УкрВіпСервіс» здійснює діяльність у сфері митного брокерства, організації вантажних перевезень та логістичного консалтингу, не володіючи при цьому власними транспортними засобами. Така модель визначає специфіку її логістичної системи, яка переважно функціонує в інтегрованому (мережевому) середовищі, орієнтовуючись на високу оперативність, адаптивність і координацію з численними партнерами (перевізники, митні органи, складські оператори, клієнти тощо).

Таким чином, результати дослідження демонструють, що навіть за наявності позитивної динаміки у витратній структурі, відсутність повноцінної цифрової платформи для управління ланцюгом постачання знижує загальну ефективність логістики малого бізнесу. Актуальним стає питання впровадження цифрових рішень, здатних забезпечити наскрізну інтеграцію, прозорість та аналітичну підтримку прийняття рішень.

На основі отриманих результатів обґрунтовано впровадження цифрової логістичної платформи, що функціонує як централізований цифровий хаб. Ос-

новним завданням цієї платформи є консолідація інформаційних потоків, оптимізація пошуку перевізників, автоматизоване створення маршрутів, інтеграція з митними сервісами та CRM-системами. Головний сенс – контролювання процесів логістики, оптимізація витрат і отримання більшого прибутку, бо відбувається створення додаткової цінності для клієнтів.

Механізм функціонування стартапу «УкрВіпСервіс» включає кілька послідовних етапів. Перший етап полягає у прийманні заявок від клієнтів – малих та середніх підприємств, які через брак ресурсів або прагнення оптимізувати витрати звертаються за організацією перевезень. Заявки подаються через веб-платформу із зазначенням характеристик вантажу та маршрутів, що дозволяє здійснити первинне оцінювання потреб і встановити контакт для подальшої координації.

Другий етап передбачає консолідацію вантажів від різних клієнтів для зниження транспортних витрат. Для цього використовуються логістичні хаби – склади або партнерські термінали, де відбувається

збір та обробка вантажів, що забезпечує економію за рахунок збільшення обсягу перевезення.

Третій етап полягає у пошуку оптимального перевізника через IT-платформу, яка автоматизовано аналізує пропозиції за критеріями вартості, швидкості, надійності та типу транспорту, враховуючи вимоги клієнта.

Четвертий етап – формування єдиного великого перевезення з кількох дрібних відправок, що дозволяє знизити тарифні витрати. Компанія організовує умови транспортування, контролює виконання договору та координує процес між клієнтом і перевізником.

П'ятий етап полягає у продажу комплексної логістичної послуги клієнтам за вигіднішою ціною та з підвищеним сервісним рівнем, включно з моніторингом вантажів у режимі реального часу.

Основні учасники системи – клієнти (малі і середні бізнеси, які потребують логістичних послуг), логістичні партнери (склади, термінали), перевізники (зовнішні контрагенти) та IT-платформа, яка автоматизує пошук, консолідацію та управління замовленнями.

Стартап базується на інноваційному підході, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність і задовольняти потреби клієнтів завдяки ефективній консолідації вантажів і цифровим рішенням.

Одним із ключових напрямів реалізації є використання механізмів цифрових двійників (digital twin), які дозволяють віртуально моделювати логістичні сценарії до їхнього впровадження. Також важливу роль відіграє впровадження AI-модулів для прогнозування попиту, оптимізації вантажних потоків та управління ризиками.

Прогнозні очікування від впровадження цифрової платформи узагальнено в табл. 4.

Очікувані переваги включають:

- скорочення часу обробки замовлення на 35–40%;
- зниження витрат на логістику до 25%;
- підвищення точності планування маршрутів на 30%;
- зростання рівня задоволеності клієнтів завдяки прозорості сервісу.

Таблиця 4

Очікувані ефекти від впровадження цифрової логістичної платформи

Тип переваги	Опис для ТОВ «УкрВінСервіс»
Економічні переваги	- Зниження витрат на перевезення: Завдяки об'єднанню вантажів від кількох клієнтів, компанія може знизити витрати на перевезення (оптимізація транспортних витрат)
	- Підвищення маржинальності: Консолідація вантажів дозволяє зменшити витрати на окремі перевезення, що збільшує прибуток від кожної операції
	- Зниження витрат на зберігання: Зменшення необхідних площ для зберігання товарів завдяки оптимізації складських процесів через централізовану платформу
Операційні переваги	- Оптимізація процесу вибору перевізників: Автоматизація пошуку перевізників на основі аналізу вартості та умов доставки дозволяє зменшити час на прийняття рішень
	- Гнучкість у логістичних операціях: Платформа дозволяє швидко коригувати маршрути та використовувати найвигідніші варіанти перевезень в залежності від ситуації на ринку
	- Покращення взаємодії з партнерами: Зрощення партнерських відносин з перевізниками та іншими логістичними компаніями дозволяє отримувати вигідніші умови
	- Зменшення часу на обробку замовлень: Автоматизація та централізація процесів дозволяє прискорити час обробки та відправки замовлень клієнтам
Стратегічні переваги	- Розширення клієнтської бази: Завдяки консолідації вантажів компанія може залучати більше клієнтів, які зацікавлені в зниженні витрат на логістику
	- Посилення конкурентоспроможності: Інноваційний підхід до консолідації вантажів дає можливість запропонувати більш привабливі умови для клієнтів, покращуючи позиції на ринку
	- Інвестування в технології: Платформа для консолідації вантажів і автоматизація процесів підвищує імідж компанії як інноваційного гравця в галузі
	- Покращення клієнтської лояльності: Завдяки наданню вигідних цін на перевезення і підвищенню прозорості процесів, компанія може зміцнити довіру своїх клієнтів

Висока залежність малого бізнесу від зовнішніх постачальників та коливань ринку зумовлює потребу в адаптивній цифровій логістиці. В цьому контексті впровадження хмарних SCM-платформ, використання мобільних додатків для кур'єрів, автоматизація документообігу та синхронізація з державними базами даних (митниця, податкова тощо) є критично важливими кроками.

Таким чином, результати дослідження знаходять реальне застосування у вигляді створення цифрових логістичних платформ, здатних радикально підвищити ефективність логістичних процесів малого бізнесу в Україні.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що сучасна логістика малого бізнесу в Україні перебуває в стані радикальних змін, зумовлених комплексом зовнішніх і внутрішніх викликів, серед

яких особливо виокремлюються геополітична нестабільність, ресурсна обмеженість та посилення конкуренції на ринку логістичних послуг. Аналіз діяльності ТОВ «УкрВіпСервіс» як представника сектору малого логістичного бізнесу, що функціонує без власного транспорту, виявив низку системних проблем, що перешкоджають сталому розвитку компанії і збереженню її конкурентоспроможності. До таких проблем належать: висока залежність від зовнішніх перевізників, недостатній рівень прозорості логістичних операцій, нестабільність фінансових показників та обмежений доступ до інвестицій у цифрові технології.

Результати емпіричного аналізу свідчать про те, що традиційні моделі управління ланцюгами постачання в умовах високої турбулентності ринку є недостатньо ефективними для МСБ, особливо для компаній без власних логістичних активів. Необхідність адаптивності та швидкої реакції на зовнішні зміни змушує переосмислити підходи до управління логістичними процесами. У цьому контексті цифрові технології не просто автоматизують операції, а створюють основу для формування інтегрованих, прозорих і гнучких логістичних систем.

Особливої уваги заслуговує запропонована модель цифрового логістичного хабу, яка базується на принципах централізованого управління, цифрової інтеграції інформаційних потоків і оперативного контролю логістичних операцій. Така модель враховує специфіку діяльності компаній, що не володіють власними транспортними засобами, та може слугувати інструментом оптимізації взаємодії між учасниками ланцюга постачання – замовниками, перевізниками, брокерами та іншими партнерами. Впровадження подібних рішень сприятиме підвищенню рівня адаптивності, зниженню ризиків, а також підвищенню загальної ефективності логістичних операцій у малому бізнесі.

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «УкрВіпСервіс» підтверджує, що інвестиції у цифрові активи (ймовірно, у вигляді програмного забезпечення та ІТ-інфраструктури) були здійснені, однак відсутність комплексного стратегічного підходу до інтеграції цифрових інструментів стримує збільшення

прибутковості. Це підкреслює необхідність не лише технічного впровадження новачок, а й перегляду управлінських практик у напрямі активного використання аналітики, прогнозування та цифрового моніторингу логістичних процесів.

Враховуючи специфіку українського ринку, для ефективного впровадження цифрових рішень у малому логістичному бізнесі слід особливо звернути увагу на проблеми доступності інвестицій, кадрового потенціалу та навчання персоналу роботі з новими технологіями. Підтримка державних програм та ініціатив, спрямованих на діджиталізацію економіки, є важливою умовою для масштабування подібних інноваційних проєктів. Також доцільно розвивати партнерські мережі і формувати екосистеми взаємодії між різними учасниками логістичного ринку для забезпечення більш ефективного обміну інформацією та ресурсами.

У практичному аспекті рекомендовано підприємствам малого бізнесу, які не мають власних транспортних засобів, зосередити увагу на створенні централізованих цифрових платформ, які можуть забезпечити інтеграцію замовлень, контроль виконання, оперативний облік та аналітику в реальному часі. Важливо впроваджувати механізми гнучкого управління ризиками, а також постійно оновлювати технологічну базу відповідно до змін на ринку та технічного прогресу. Компаніям слід розвивати компетенції у сфері цифрової логістики через навчання та залучення фахівців із відповідним досвідом.

Таким чином, цифрова трансформація малих логістичних підприємств у контексті створення та впровадження моделей цифрових логістичних хабів є перспективним напрямом, що здатен забезпечити стійкість та конкурентоздатність у складних і динамічних ринкових умовах. Подальші наукові дослідження мають зосереджуватися на адаптації передових цифрових технологій до специфіки малого бізнесу в Україні, а також на вивченні ефективних стратегій управління змінами в логістичних ланцюгах, враховуючи унікальні економічні та соціальні умови країни.

Література

1. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 185-197. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-185-197](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-185-197).
2. Липов В. В. Індустрія 4.0 і формування ланцюгів (мереж) створення цінності на основі цифрових платформ. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 152-161. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).152-161](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).152-161).
3. Озарко К. С., Копитко С. Б. Особливості формування системи інформаційної безпеки українських підприємств за високо динамічних умов цифровізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 157-161. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-157-161](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-157-161).
4. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 143-151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151).
5. Островська Г. Й., Островський О. Т. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 166-177. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-166-177](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177).
6. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
7. Гриценко С. І., Котляр І. А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 113-117. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).113-117](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).113-117).

8. Гриценко С. І. Роль маркетингової логістики в сервісній діяльності компанії. *Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства*: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2019. С. 329-341.
9. Гриценко С. І., Музика В. В. Стратегічні перспективи формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 74-82. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-74-82](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-74-82).
10. Гриценко С. І., Федорчук О. Д. Стратегічні перспективи розвитку транспортно-експедиційних послуг в глобальних ланцюгах постачання. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 122-129. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).122-129](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).122-129).
11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47).
12. Last Mile доставка: значення, проблеми та вирішення – UBI. *UBI*. URL: <https://ub1.com.ua/last-mile-dostavka-znachennya-ta-znachushhist/>.
13. Supply chain management in times of crisis: a systematic review. *Manag Rev Q*. 2022. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9362030/>.
14. Unleashing the potential of big data predictive analytics. *Pecan AI*. URL: <https://www.pecan.ai/blog/unleashing-big-data-predictive-analytics/>.
15. Офіційний сайт ТОВ «УкрВінСервіс». URL: <https://www.uvs.in.ua/ua/>.
16. ТОВ «УкрВінСервіс ЛТД»: фінансові звіти. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37687219/.
17. Товариство з обмеженою відповідальністю УКРВІПСЕРВІС ЛТД. *Vkursi.pro*. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-ukrvipservis-ltd-42351021>.
18. Гриценко С. І., Смерічевська С. В., Савченко Л. В. Проектування логістичних систем: навч. посіб. Київ: НАУ, 2024. 372 с.

References

1. Bryukhovetska, N. Yu., Chorna, O. A. (2024). Napriamy tsyfrovizatsii ekonomiky, shcho obumovliuiut transformatsiiu upravlinnia pidpriemstv [Directions of Digitization of the Economy, which Determine the Transformation of Enterprise Management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (77), pp. 185-197. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-185-197](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-185-197) [in Ukrainian].
2. Lypov, V. V. (2024). Industriia 4.0 i formuvannia lantsiuhiv (merezh) stvorennia tsinnosti na osnovi tsyfrovikh platform [Industry 4.0 and the Formation of Chains (Networks) Creation of Value Based on Digital Platforms]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (47), pp. 152-161. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).152-161](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).152-161) [in Ukrainian].
3. Ozarko, K. S., Kopytko, S. B. (2023). Osoblyvosti formuvannia systemy informatsiinoi bezpeky ukrainskykh pidpriemstv za vysoko dynamichnykh umov tsyfrovizatsii [Peculiarities of Formation of the Information Security System of Ukrainian Enterprises in the Highly Dynamic Conditions of Digitalization]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (72), pp. 157-161. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-157-161](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-157-161) [in Ukrainian].
4. Ostrovska, H. Y. (2024). Suchasni modeli diahnostryky ta otsinky tsyfrovoi zrilosti pidpriemstva v umovakh digital-transformatsii [Modern Models for Diagnosing and Assessing the Enterprise's Digital Maturity in the Context of Digital Transformation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (47), pp. 143-151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151) [in Ukrainian].
5. Ostrovska, H. Y., Ostrovskyy, O. T. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti : suchasni realii ta priorityety rozvytku [Digital Transformation of Industry: Current Realities and Development Priorities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1-2 (75-76), pp. 166-177. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-166-177](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177) [in Ukrainian].
6. Hryhorak, M. Yu. (2017). Intelktualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist [Intellectualization of the logistics services market: concept, methodology, competence]. Kyiv, Sik Hrup Ukraina. 516 p. [in Ukrainian].
7. Grytsenko, S. I., Kotliar, I. A. (2024). Optymizatsiia lohistychnykh biznes-protseviv z vykorystanniam tsyfrovikh tekhnolohii [Optimization of Logistics Business Processes Using Digital Technologies]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (46), pp. 113-117. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).113-117](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).113-117) [in Ukrainian].
8. Grytsenko, S. I. (2019). Rol marketynhovoï lohistyky v servisnii diïalnosti kompanii [The role of marketing logistics in the service activities of the company]. *Rozvytok marketynhu v umovakh informatyzatsii suspilstva [Development of marketing in the context of informatization of society]*. (pp. 329-341). Kyiv, Vadym Hetman Kyiv National University of Economics [in Ukrainian].
9. Grytsenko, S. I., Muzyka, V. V. (2024). Stratehichni perspektyvy formuvannia transportno-lohistychnoho klastera TOV «МАК ХаАУС» на ринку логістичних послуг [Strategic Prospects for the Formation of a Transport and Logistics Cluster of LLC "MAK HAUS" in the Logistics Services Market]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (77), pp. 74-82. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-74-82](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-74-82) [in Ukrainian].
10. Grytsenko, S. I., Fedorchuk O. D. (2024). Stratehichni perspektyvy rozvytku transportno-ekspedytsiinykh posluh v hlobalnykh lantsiuhakh postachannia [Strategic Prospects for the Development of Freight Forwarding Services in Global Supply Chains]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (47), pp. 122-129. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).122-129](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).122-129) [in Ukrainian].
11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tsaturian, R. O. (2023). Osoblyvosti formuvannia systemy reinzhyrnyrnyhu biznes-protseviv pidpriemstv z vykorystanniam tsyfrovikh tekhnolohii [Peculiarities of Forming a System of Reengineering Business Processes of Enterprises Using Digital Technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, Vol. 2 (72), pp. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47) [in Ukrainian].
12. Last Mile доставка: значення, проблеми та вирішення – UBI. *UBI*. Retrieved from <https://ub1.com.ua/last-mile-dostavka-znachennya-ta-znachushhist/>.
13. Supply chain management in times of crisis: a systematic review. (2022). *Manag Rev Q*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9362030/>.
14. Unleashing the potential of big data predictive analytics. *Pecan AI*. Retrieved from <https://www.pecan.ai/blog/unleashing-big-data-predictive-analytics/>.

15. Ofitsiyni sait TOV «UkrVipServis» [Official website of LLC "UkrVipService"]. Retrieved from <https://www.uvs.in.ua/ua/> [in Ukrainian].
16. TOV «UkrVipServis LTD»: finansovi zvity [LLC "UkrVipService LTD": financial reports]. Retrieved from https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37687219/ [in Ukrainian].
17. Товариство з обмеженою відповідальністю UKRVIPSERVIS LTD [Limited Liability Company UKRVIPSERVICE LTD]. *Vkursi.pro*. Retrieved from <https://vkursi.pro/card/tov-ukrvipservis-ltd-42351021> [in Ukrainian].
18. Grytsenko, S. I., Smerichevska, S. V., Savchenko, L. V. (2024). *Proiektuvannia lohistychnykh system* [Design of logistics systems]. Kyiv, NAU. 372 p. [in Ukrainian].

Гриценко С. І., Миколаєнко Д. С. Цифрова трансформація логістичних послуг в умовах малого бізнесу

У статті розглянуто питання цифрової трансформації логістичних послуг в умовах малого бізнесу на прикладі ТОВ «УкрВіпСервіс». Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації логістичних систем до нестабільного середовища, обмежених ресурсів та високої конкуренції. Запропоновано інноваційну модель цифрового логістичного хабу, що інтегрує сучасні інформаційні технології для оптимізації логістичних процесів малого підприємства.

Ключові слова: цифрова логістика, логістичний хаб, цифрова трансформація, малий бізнес, SCM, логістичні послуги.

Grytsenko S., Mykolaïenko D. Digital Transformation of Logistics Services in Small Business Conditions

The article deals with the issues of digital transformation of logistics services in the context of small business on the example of UkrVipServis LLC. The relevance of the study is due to the need to adapt logistics systems to an unstable environment, limited resources, and high competition. An innovative model of a digital logistics hub integrating modern information technologies is proposed to optimize logistics processes for small enterprises.

Keywords: digital logistics, logistics hub, digital transformation, small business, SCM, logistics services.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025
Рецензовано: 18.04.2025