

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-8>УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ЗБУТУ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Т. Б. ХАРЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент;

Ю. А. САГАЙДАК

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні основних підходів до удосконалення процесу управління логістикою збуту на українських підприємствах. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети здійснено за допомогою таких методів: систематизації, наукової абстракції, аналітичного методу. **Результати.** Визначено основні проблеми, що виникають у логістичних компаній в умовах воєнного стану, зокрема: брак кваліфікованого персоналу через залученість працівників до ведення бойових дій, зростання експортно-імпортних операцій, скорочення морських перевезень. Пропонуються шляхи удосконалення логістики збуту в сучасних умовах господарювання. Основний акцент робиться на врахуванні сучасних реалій господарської діяльності при розробці інструментарію збутової логістики. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів дозволить підвищити ефективність логістики збуту на підприємстві.

Ключові слова: логістична діяльність підприємства, логістика збуту, управління логістикою збуту, постачання та розподіл, ефективність збутової політики, конкурентоспроможність підприємства.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються принципово новими підходами до організації бізнес-процесів на підприємстві, діджиталізацією бізнесу, впровадженням нових підходів до організації взаємодії зі споживачами зростає увага до пошуку ефективних методів управління збутовою діяльністю підприємства. Світовий досвід свідчить про те, що роль логістики збуту в забезпеченні конкурентоспроможності виробника є досить значною та буде посилюватись через необхідність реалізації продукції на спільному світовому ринку, наявність єдиної європейської системи реалізації продукції, подальшу кооперацію та інтеграцію виробників. Ефективно організована збутова логістика на підприємстві здатна забезпечити реалізацію двох основних завдань: впровадження стратегій маркетингу та формування дієвої асортиментної політики підприємства на основі логістичних підходів в управлінні збутом. Українські виробники на сучасному етапі розвитку поставили перед проблемою пошуку шляхів виживання бізнесу на тлі військової агресії на території України. Залежність від зовнішнього фінансування, падіння темпів розвитку економіки в багатьох секторах, порушення традиційних шляхів та

способів збуту продукції та падіння купівельної спроможності населення вимагає пошуку принципово нових підходів до планування продажів, а отже і до управління логістикою збуту. Багато українських товаровиробників обрали стратегію релокації свого виробництва до західних регіонів України, а отже, виникає необхідність розробки нових логістичних маршрутів збуту продукції. В той же час, у південно-східних регіонах країни спостерігається зниження економічної активності виробників, та як наслідок зниження інвестування ресурсів. Зазначене вимагає пошуку нових методів удосконалення збутової логістики із врахуванням сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел свідчить про значну увагу до проблем пошуку ефективних інструментів удосконалення діяльності в сфері логістики збуту науковців та практиків. Окремі публікації пов'язані із побудовою оптимізаційних моделей здатних підвищити ефективність збутової діяльності на підприємстві. Інша частина робіт присвячена пошуку практичних механізмів формування ефективної логістичної діяльності із врахуванням сучасних реалій. Окремі публікації присвячені інтеграції зарубіжного досвіду в практиці діяльності українських товаровиробників. Серед дослідників, праці яких присвячені пошуку

ефективних механізмів збутової діяльності підприємствам, оцінці впливу сучасних аспектів діяльності бізнесу на логістику збуту, варто виділити наступних: Двудіт З. [3], Завербний А. [3], Крикавський Є. [6], Міценко Н. [8], Міщук І. [8], Ніцевич А. [9], Овчаренко О. [10], Холод Б. [12], Чорна М. [13] та багато інших.

Пошуку практичних шляхів реформування логістики збуту на підприємстві у відповідь на сучасні реалії, що викликані військовими діями на території України присвячені дослідження Берестенко В. [1] Тараненко О. [11], Crowe Mikhaïlenko [14], Малютіна Є. [7] та інші.

Формування цілей статті (постановка завдання). Не дивлячись на наявність значної кількості досліджень у сфері управління збутовою логістикою на підприємстві, сучасний етап існування української держави, її боротьба за визнання своєї ідентичності та незалежності поставив нові виклики перед вітчизняними виробниками. Знищення складської інфраструктури, руйнування транспортної мережі, порушення схем транспортування продукції вимагає пошуку нових підходів до управління логістикою збуту на українських підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Логістика є тим напрямом, який забезпечує ефективність економічної системи. Виробництво матеріальних благ передбачає рух матеріального потоку від постачальника сировини до кінцевого споживача, а отже від ефективності управління цим потоком залежить ефективність функціонування всієї економічної системи. В контексті розподілу готової продукції перед товаровиробником постає два типи завдань: по-перше, необхідно дослідити ринок в контексті визначення потенційного попиту на продукцію, а по-друге, забезпечити ефективну доставку товарів шляхом застосування інструментарію транспортної логістики. Зазначене викликає необхідність постійного удосконалення інструментів збутової політики, при орієнтації на концепцію наскрізної логістики. Традиційно, при розробці механізму управління логістикою збуту фахівці орієнтувались на оцінку стану конкуренції на ринку, пошук сегменту потенційних споживачів продукту, розробку та впровадження цінової політики, оцінку показників еластичності збуту тощо. З лютого 2022 року ситуація змінилась внаслідок військової агресії росії на території України, що вимагає врахування іншої групи факторів для швидкого реагування на ситуацію на ринку. Вторгнення призвело до катастрофічного зменшення експортних можливостей України, за даними статистики фізичні обсяги експорту скоротились на 38,4% у 2022 році [1]. В деяких секторах спостерігається ще більше падіння експорту: на 50-60% скоротився вивіз за кордон

полімерів, продукції хімічної та фармацевтичної промисловості, металургії; на 30-40% – продуктів харчування та виробів машинобудування. У сфері імпорту також падіння обсягів досягло 20-40% у найбільш важливих галузях: імпорту хімії та фармацевтики, полімерів, продукції машинобудування, тваринництва, товарів для транспорту. Трохи менше впав імпорт у секторі рослинництва, текстилю та одягу [14]. Проте результати також негативні. Загальним результатом року стало зменшення обсягу перевезень за всіма видами транспорту. Стан бізнесу у логістиці напряму залежить від попиту на транспортні та складські послуги. В умовах, коли у країні суттєво скоротилися обсяги виробництва, до 60%, необхідно терміново шукати шляхи відновлення для тих українських виробників, які залишилися в країні. Дослідження ринку обов'язково повинно охоплювати такі питання: ємкість ринку, номенклатура товарів, характеристика конкурентів, вивчення потенційних покупців і їх платоспроможності тощо. Проте, основним завданням ефективної логістичної системи є доставка товару в потрібне місце і в потрібний час з мінімальними затратами. І в цьому є основне завдання логістики збуту.

Пошуки формування ефективної моделі управління підприємством у сучасних умовах супроводжуються зростанням інтересу науковців та практиків до можливостей поєднання принципів та методів управління бізнес-процесами та логістичного управління, що включає відповідні цільові підсистеми (постачання, складування, транспортування, виробництва та збуту). Логістичне управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством виступає її важливим складником та має значний нереалізований потенціал, що пов'язано з переходом від управління окремими матеріальними об'єктами до логістичного управління наскрізними матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками, де підвищення ефективності управління розвитком підприємства досягається інтеграцією в єдине ціле технічних, технологічних, економічних процесів на основі мінімізації витрат часу та ресурсів. Формування концептуальних положень щодо логістичного управління збутовою діяльністю як важливого складника системи управління підприємством потребує певного впорядкування понятійного апарату та з'ясування сутності та взаємного зв'язку між такими поняттями, як «збут», «збутова діяльність», «логістика збуту», «логістичне управління». Вивчення та систематизація наукових підходів до сутності поняття «збут» із позицій логістичного управління дає змогу розглядати його не як завершальний етап відносин між продавцем і покупцем, а складний процес, що включає всі операції та сукупність заходів щодо транспортування, складування, зберігання, доробку,

просування до оптових і роздрібних торговельних пунктів, передпродажну підготовку і безпосередньо продаж товару з урахуванням місця локалізації виробника та споживача. За такого підходу збутова діяльність підприємства (як сукупність заходів щодо збуту продукту) та її ефективність (як максимально можливий економічний ефект від реалізації торговельної угоди на кожному з етапів просування товару) є результатом узгодження інтересів і вимог виробника, посередників та споживачів [4]. Не можна не відзначити, що збутова діяльність за умов реалізації моделі логістичного управління підприємством перетворюється на його найважливіший функціональний складник, що визначає не лише результативність господарської діяльності, а й перспективи його подальшого розвитку (рис. 1). Отже, концептуально важливим є підхід, за якого збутова діяльність слід розглядати як процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку. Цей підхід має бути покладений в основу формування системи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства, яка є невід'ємною частиною організації виробничої діяльності підприємства.

На практиці найчастіше використовують такі показники для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства: *кількісні* – індекс дина-

міки продажу, питома вага виконаних замовлень; коефіцієнт відхилення прогнозних розрахунків щодо попиту; коефіцієнт оборотності готової продукції; питома витрат на доставку готової продукції у вартості готової відвантаженої продукції; *якісні* – якість виконання замовлень; рівень задоволення потреб ринку; рівень логістичного сервісу; ступінь гнучкості поставок продукції споживачам. Іншим підходом до оцінки ефективності управління логістикою збуту є орієнтація на рівень продажів, де головним критерієм у спіху є товар та збільшення прибутку за рахунок збільшення продажів.

Військові дії на території України сповільнили ділову активність багатьох товаровиробників. Були втрачені ланцюги поставок, існують обмеження доступу до ресурсів розвитку, проблеми зі збутом та експортом продукції. За оцінками практиків, основними проблемами з якими зіштовхнулись українські товаровиробники у 2022 році є зменшення інвестицій, скорочення робочих місць (у деяких сегментах ринку на 50-80%), знищення складських приміщень (лише у Київській області було зруйновано п'яту частину усіх складів, а саме тут було зосереджено більшість найсильніших логістичних гравців ринку до 2022 року), порушено ланцюги постачання та збуту продукції тощо. На сьогодні частина підприємців досі не відновила роботу, а частина – провела релокацію бізнесу до інших регіонів України та на територію Європейського союзу.

Основними проблемами з якими зіштовхнулись підприємства при здійсненні логістичної діяльності у сфері збуту продукції можна назвати наступні:

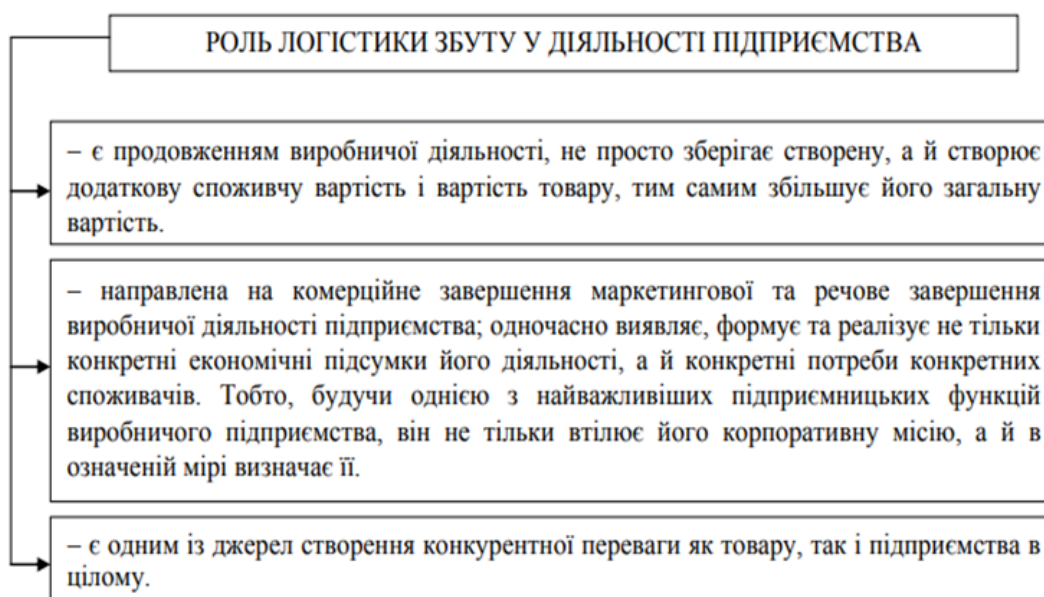


Рис. 1. Роль логістики збуту у діяльності підприємства

Джерело: [4]

1. *Транспортні перевезення.* Морські перевезення та порти України до війни були основним способом для експорту продукції агропромислового комплексу. Крім того, вони були основними шляхами експорту і для металургії (16 млрд дол.), хімічної промисловості (2,7 млрд дол.), мінеральних добрив (8,42 млрд дол.) та іншої продукції. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та близько 70% експорту здійснювали саме морським сполученням (понад 47 млрд дол.), а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90%. Повноцінно працюють та збільшують вантажопереробку три невеликі порти у гирлі Дунаю: Ізмайльський, Ренійський та Усть-Дунайський. У мирний час на них припадало трохи менше, ніж 5% експорту [1]. При цьому існує ряд обмежень: через ці порти обробляється до 10 млн тонн на рік вантажів (довоєнний показник – 250 млн тонн); у порти Дунаю здатні заходити невеликої тонажності судна, що підвищує вартість та обмежує географію доставки. Вантажні перевезення залізницею у 2022 році скоротилися на 65,3%. Фактично перервалися транзитні перевезення міжнародними коридорами сполученням Азія – Європа. Вітчизняний ринок транспортних послуг почав надавати пріоритет автомобільному транспорту для перевезень вантажів, а вантажовідправники та перевізники були вимушені змінити логістику експортних перевезень і спрямувати вантажі на західні прикордонні переходи, при цьому вартість логістики значно зросла, адже відстань транспортування до портів ЄС збільшилась у рази.

2. *Складська логістика.* У червні 2023 року був прийнятий «транспортний безвіз», що дозволило спростити бюрократичні процедури та призвело до збільшення експортно-імпортних операцій. Відповідно відбулося зростання орендних ставок та вартості складських приміщень в умовах обмеженості складської інфраструктури (зростання ставок зафіксовано на рівні 10-40%). При цьому основним ризиком складської логістики є забезпечення поставок без тривалого зберігання та можливість повторного руйнування складу. Дослідники ринку сходяться на думці, що після

закінчення війни саме у цьому сегменті логістичної діяльності варто очікувати зростання інвестицій, оскільки дефіцит стимулює попит на складську нерухомість.

3. *Кваліфікований персонал.* Основним критерієм логістики розподілу є якість обслуговування клієнтів. Обслуговування клієнтів – це задоволення потреби існуючих клієнтів. Критерієм якості обслуговування клієнтів є повторне замовлення на постачання товару. Незважаючи на високі показники рівня безробіття в країні (за даними міністерства фінансів України, рівень безробіття у 2022 році становив – 21,1%, за 6 місяців 2023 – 19% [5]) лише частково вирішено питання підбору кваліфікованого персоналу для виконання логістичних функцій. Також частина колишніх працівників цієї сфери задіяні в лавах ЗСУ для виконання завдань по захисту нашої країни.

Зазначене вимагає пошуку шляхів ефективного управління логістикою збуту при умові забезпечення основного принципу логістичної діяльності: отримання доходу при мінімізації витрат. Основними напрямками такого управління мають стати: реорганізація системи зберігання, складування, прогнозування ризиків, оптимізація транспортних маршрутів (їх диверсифікація) тощо.

Аналіз логістичного ринку дозволяє стверджувати, що в окремих секторах спостерігається позитивна динаміка бізнес – активності. Минулий рік та 10 місяців 2023 року український бізнес був змушений працювати в умовах повномасштабної війни. Український бізнес стикнувся з необхідністю повністю перебудувати свою логістику, евакуювати співробітників, створювати нові запаси товарів. Проте вже зараз можна стверджувати, що в сегменті ритейлу спостерігається позитивна динаміка та присутні суб'єкти, які демонструють зростання (таблиця 1).

Мережа мультимаркетів «Аврора», яку розвиває ТОВ «Вигідна покупка», за підсумками 2022 року майже в 2,5 рази збільшила свій дохід: з 5,8 млрд грн до 14 млрд грн. Зростання виручки на 8,2 млрд грн мережі забезпечила модель магазинів супереконормного формату dollarstore, яких працює більше 700 по всій країні (до війни було

Таблиця 1

ТОР-5 ритейлерів за зростанням доходу за 2021–2022 рр.

Компанія	Бренд	Дохід за 2021 р., млрд грн	Дохід за 2022 р., млрд грн	Динаміка, млрд грн
Вигідна покупка	Аврора	14	5,8	+8,2
Нова пошта	Нова пошта	23,7	20,8	+1,9
Таврія В	Таврія В, Пюре	10	9,1	+0,9
Омега	Varus	14,6	13,8	+0,9
Фудком	Велмарт, Велика Кишеня	13,5	12,7	+0,8

Джерело: складено автором за даними [2]

понад 830). Бізнес модель, побудована на швидкому обігу товару та економії на витратах, виявилася максимально затребуваною в умовах стрімкого падіння доходів населення.

На другому місці – оператор доставки «Нова пошта», яка наразі активно освоює європейський ринок. Її дохід минулого року збільшився майже на 2 млрд грн, сягнувши 24 млрд грн. Високі результати поштовому оператору забезпечила велика затребуваність послуг доставки, коли багато хто змушений був покинути домівки, або не в змозі був ходити по магазинах, в тому числі через численні повітряні тривоги чи відключення світла.

На третьому місці за розміром нарощення товарообігу посіла компанія «Таврія В», яка розвиває однойменну мережу супермаркетів та жорстких дискаунтерів «Пюре». Її обороти минулого року збільшилися на 900 млн і досягли 10 млрд грн [2].

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Основними викликами з якими зіштовхнеться логістика при здійсненні збутової діяльності у найближчі роки, за даними експертів ринку, стануть наступні: необхідність розширення логістичної інфраструктури, що вимагатиме будівництва нових логістичних хабів; пошук ефективної

моделі транспортних перевезень та збільшення її пропускної можливості; збільшення експортно-імпоротної діяльності. На думку експертів ринку [11] найближчим часом буде зростати попит на фулфілмент, оскільки компанії будуть позбавлятися непрофільних видів діяльності. Передання іншим компаніям певних видів логістичної діяльності дозволить зменшити витрати при зменшенні попиту. Ще одним напрямком зменшення логістичних ризиків при здійсненні логістики збуту є партнерство. Наприклад, зростає попит на pickupdropoff, як спосіб доставки. Іншим варіантом партнерства є практика об'єднання вантажу при перевезенні. Ще одним викликом на сучасному етапі розвитку є діджиталізація логістичної діяльності. Щоб вчасно реагувати на зміни, підприємцю необхідно постійно контролювати ситуацію в цифровому форматі. Експерти ринку очікують зростання попиту на працівників ІТ сфери. Нині бізнес адаптувався, переорієнтувався й почав розвивати нові способи задоволення потреб споживачів. Попри великий шок, який українська логістична система пережила на початку війни, вона впоралася з викликом і змогла забезпечити ефективну доставку товарів до кінцевого споживача з різних регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берестенко В. Як логістика адаптувалась до війни. 24 липня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>
2. Важкий рік: як змінились доходи, прибутки та збитки провідних ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/povyni/vazhkij-rik-pributki-ta-zbitki/>
3. Завєбний А. С., Двудліт З. О., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686>
4. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 518–523.
5. Кількість зареєстрованих безробітних. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/>
6. Крикавський Є. В., Наконечна Т. В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2016. № 846. С. 79–84.
7. Малютіна Є. Логістичні виклики під час війни. URL: <https://haski.ua/blog/logysticheskye-vyzovy-v-peryod-voyny-glazamy-autsorsyngovoj-kompanuy>
8. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 20–27.
9. Ніцевич А., Ткачов В., Буда Р., Горбачов М., Горова К. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. 2022. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhнародna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny>
10. Овчаренко О. Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою. 2022. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974
11. Тараненко О. Логістика в Україні. Що змінила війна. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viyni-shcho-zminilosya-zaraz-ostanni-novini-50273044.html>
12. Холод Б., Зборовська О. Глобалізація як фактор впливу на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2(17). С. 261–270.
13. Чорна М. В. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 3–6.
14. Crowe Mikhaïlenko. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки. URL: <https://www.mikhaïlenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/>

REFERENCES

1. Berestenko V. (2023) Yak lohistyka adaptuvalas do viyny [How logistics adapted to the war]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (accessed 25 October 2023). [in Ukrainian].

2. Vazhkyi rik: yak zminylys dokhody, prybutky ta zbytky providnykh riteileriv Ukrainy [A difficult year: how the revenues, profits and losses of the leading retailers of Ukraine changed] Available at: <https://rau.ua/novyni/vazhkij-rik-pributki-ta-zbitki/>. (accessed 01 November 2023). [in Ukrainian].

3. Zavebnyi A. S., Dvulit Z. O., Vuiek Kh. I. (2022) Osoblyvosti formuvannya lohystychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pislivoiennyi period [Peculiarities of the formation of logistics chains in the conditions of war and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 43. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686> (accessed 10 November 2023). [in Ukrainian].

4. Komelina O. V., Hamanko R. S. (2017) Lohystychno upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva: kontseptualnyi pidkhid [Logistics management of the company's sales activities: a conceptual approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 13, pp. 518–523.

5. Kil'kist zareiestrovanykh bezrobotnykh [Number of registered unemployed]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/> (accessed 10 November 2023). [in Ukrainian].

6. Krykavskiy Ye. V., Nakonechna T. V. (2016) Vid kholodnoi lohistyky do lantsiuhiv kholodnykh postavok [From cold logistics to cold supply chains]. *Visnyk NU "Lvivskapolitekhnika". Seriya "Lohistyka" – Bulletin of Lviv Polytechnic University. Logistics series*, no. 846, pp. 79–84.

7. Maliutina Ye. Lohystychni vyklyky pid chas viiny [Logistical challenges during wartime]. Available at: <https://haski.ua/blog/logystycheskye-vyzovy-v-peryod-vojny-glazamy-autsorsyngovoj-kompany/> (accessed 10 November 2023). [in Ukrainian].

8. Mitsenko N. H., Mishchuk I. P. (2022) Sutnist ta problemy funktsionuvannya systemy mizhnarodnoi lohistyky v ekstremalnykh umovakh [The essence and problems of functioning of the international logistics system in extreme conditions]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of LTEU. Economic sciences*, no. 68, pp. 20–27.

9. Nitsevych A., Tkachov V., Buda R., Horbachov M., Horova K. (2022) Lohistyka ta mizhnarodna torhivlia v Ukraini v umovakh viiny [Logistics and international trade in Ukraine during the war]. Available at: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny> (accessed 10 November 2023). [in Ukrainian].

10. Ovcharenko O. (2023) Lohistyka pid chas viiny. Yak pereformatuvaty lohistyku, zrobyty yii efektyvnishoiu [How to reformat logistics, make it more efficient]. Available at: https://zaxid.net/statti_tag50974 (accessed 10 November 2023). [in Ukrainian].

11. Taranenko O. (2023) Lohistyka v Ukraini. Shcho zminyla viina [Logistics in Ukraine. What did the war change]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viiny-shcho-zminilosya-zaraz-ostanninovini-50273044.html> (accessed 10 November 2023). [in Ukrainian].

12. Kholod B., Zborovska O. (2014) Hlobalizatsiia yak faktor vplyvu na protsesy lohystychnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstv [Globalization as a factor influencing the processes of logistics management of foreign economic activities of enterprises]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, no. 2(17), pp. 261–270.

13. Chorna M. V. (2015) Model optymizatsii lantsiuha postavok tovarnykh resursiv [Model of optimization of the supply chain of commodity resources]. *Ahrosvit – Agroworld*, no. 6, pp. 3–6.

14. Crowe Mikhaileiko. Lohistyka v umovakh viiny. Yak zberehty ta pidtrymuvaty eksportni postavky [Logistics in the conditions of war. How save and maintain export shipments]. Available at: <https://www.mikhaileiko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberehty-ta-pidtrymuvaty-eksportni-postavky/> (accessed 10 November 2023). [in Ukrainian].

Tetiana Kharchenko, Yulia Sagaydack, Taras Shevchenko National University of Kyiv. Improvement of sales logistics management in modern condition.

Annotation. The purpose of the article is to substantiate the main approaches to improving the process of sales logistics management at Ukrainian enterprises. **Methodology of research.** Achievement of this goal was carried out using the following methods: systematization, scientific abstraction, analytical method. **Findings.** The author identifies the main problems faced by logistics companies under martial law, in particular: lack of qualified personnel due to the involvement of employees in hostilities, growth of export-import operations, and reduction of sea transportation. The article suggests ways to improve sales logistics in modern economic conditions. The main emphasis is placed on taking into account the current realities of economic activity when developing tools for sales logistics. **Practical value.** The use of the proposed theoretical and applied approaches in practice will increase the efficiency of sales logistics at the enterprise. Supply chains have been lost, there are restrictions on access to development resources, and problems with sales and export of products. According to practitioners' assessments, the main problems faced by Ukrainian producers are: reduction of investments, reduction of jobs, destruction of warehouses, disruption of supply and sales chains, etc. The above requires finding ways to effectively manage sales logistics while ensuring the basic principle of logistics activities: generating income while minimising costs. The main areas of such management should include: reorganisation of the storage and warehousing system, risk forecasting, optimisation of transport routes (their diversification), etc. The main ways to increase efficiency in the field of sales logistics to overcome the crisis will be the following: expansion of the logistics infrastructure; search for an effective transport model and increase its capacity; increase in export-import activity. According to market experts, the demand for fulfillment will grow in the near future, as companies will get rid of non-core activities. Despite the great shock that the Ukrainian logistics system experienced at the beginning of the war, it coped with the challenge and was able to ensure the efficient delivery of goods to the final consumer from various regions.

Keywords: logistics activity of the enterprise, sales logistics, management of sales logistics, supply and distribution, effectiveness of sales policy, competitiveness of the company.