

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:
на тему:
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ірини ПАНЬКОВОЇ

Науковий керівник:
д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор
_____Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Панькова І. Управління логістичною діяльністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних особливостей процесу управління логістичною діяльністю підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища, вивчено результати діяльності ТОВ «Баст авто груп» і запропоновано шляхи підвищення рівня її логістичної діяльності.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: логістична компанія, загрози, дестабілізуючі чинники, управління підприємством, вплив війни, логістична діяльність.

ANNOTATION

Pankova I. Management of logistics activities of the enterprise. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv, 2025.

The first section of the work studies the theoretical features of the process of managing the logistics activities of the enterprise in conditions of turbulence of the external environment, studies the results of the activities of LLC "Bast Auto Group" and suggests ways to increase the level of its logistics activities.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions are drawn and management proposals are provided.

Keywords: logistics company, threats, destabilizing factors, enterprise management, the impact of war, logistics activities.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	6
ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність процесу управління логістичною діяльністю підприємства	6
1.2 Управління знаннями в процесі інноваційної діяльності малих і середніх підприємств	12
1.3 Дослідження сутності концепції управління логістичними процесами на підприємстві	19
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	24
ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БАСТ АВТО ГРУП»	
2.1 Аналіз ринку логістичних послуг в Україні	24
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Баст авто груп»	36
2.3 Розроблення ефективної стратегії як елемент процесу управління логістичною діяльністю підприємства	40
Висновки до другого розділу	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливими чинниками успіху підприємств у сучасних економічних реаліях є швидкість і гнучкість функціонування, пропозиція високоякісної продукції (на світовому рівні), можливість створювати альянси та коопераційні мережі (постійні або періодичні) з постачальниками та одержувачами, а також здійснювати діяльність із залученням субпідрядників. Концепція, яка відповідає на вищезазначені виклики та створює основу для професійного та ефективного функціонування підприємства, – аутсорсинг. За останні роки суттєво змінилася організація виробництва та збуту. Ці зміни є наслідком розвитку сфери послуг ІТ, зростання конкуренції, процесів глобалізації, переорієнтації суб'єктів господарювання з концепції постачання продукту на задоволення потреб і очікувань клієнтів, а також збільшення ризику внаслідок таких явищ, як пандемія Sars-CoV-2 чи війна в Україні. Вони призводять до зростання важливості способу організації логістичних процесів, а логістика все більше визначає рівень витрат і ефективність суб'єктів господарювання. Результатом пошуку рішень, які б дозволили досягти ринкового та фінансового успіху в зазначених вище умовах, є зростання інтересу до логістичного аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова література містить значну кількість публікацій з питань управління логістичною діяльністю. Науковці розглядають дану категорію під різними кутами і виокремлюють окремі параметри і характеристики, які в подальшому формують у систему. Переважна більшість дослідників вивчають питання ефективності логістичної діяльності з врахуванням економіки логістичних систем для підвищення ефективності діяльності підприємств. Так, провідними фахівцями у сфері управління логістичною діяльністю підприємств є Азізова К.М., Михаліцька Н.Я., Мішин В.М., Бочко О.Ю., Крикавський Є.В. Їхні дослідження надають можливість вивчити як підприємства можуть впливати на рівень власної конкурентоспроможності завдяки налагодженню ефективного процесу управління ланцюгами поставок

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та дослідження особливостей процесу управління логістичною діяльністю ТОВ «Баст авто груп».

У ході практики були поставлені та досягнуті наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні особливості процесу управління логістичною діяльністю підприємства;
2. Здійснити аналіз діяльності та процесу управління ТОВ «Баст авто груп»;
3. Проаналізувати ринок транспортних послуг в Україні та Європі;
4. Запропонувати шляхи підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Баст авто груп».

Об’єкт дослідження – система управління логістичною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – методи управління логістичною діяльністю ТОВ «Баст авто груп» в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища

Методи дослідження: узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції.

Кваліфікаційна робота складається двох розділів, у яких розкрито: теоретичні особливості процесу управління логістичною діяльністю підприємства; здійснено аналіз діяльності та процесу управління ТОВ «Баст авто груп»; проаналізовано ринок транспортних послуг в Україні та Європі; Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Баст авто груп».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесу управління логістичною діяльністю підприємства

Функціональний вимір логістичного менеджменту відноситься до логістичних завдань, які необхідно виконати для забезпечення існування підприємства. Проте виконання функції вимагає виконання конкретних завдань, які покладаються на конкретних людей відповідної кваліфікації.

Управління логістикою (управління логістикою) – це процес планування, впровадження та контролю ефективного, економічно ефективного потоку та зберігання сировини, виробничих запасів, готової продукції та пов'язаної інформації від точки придбання сировини до точки споживання, щоб якнайкраще задовольнити вимоги клієнтів. Таке управління є діяльністю, яка створює комплексну концепцію логістичних проектів з урахуванням їх перебігу як всередині компанії, так і з партнерами, а також координує реалізацію цієї концепції відповідними організаційними підрозділами з використанням відповідних інструментів управління та контролю.

Логістичний менеджмент включає управління логістичними діями, що стосуються як логістичних процесів усередині підприємства, так і тих, що пов'язані з організацією доставки його продукції одержувачам, а при необхідності також доставки придбаних засобів виробництва.

Логістичний менеджмент є окремим випадком менеджменту, заснованим на використанні в цьому процесі функцій, що складають систему управління. Це стало результатом кількох нових тенденцій в економіці, наприклад, дерегуляції транспорту, глобальної конкуренції та більшого використання іноземних джерел постачання та економічної стагнації [1].

Сучасний процес управління логістикою все більше характеризується зростанням ступеня складності проблем і ситуацій прийняття рішень. В основному це пов'язано з інтеграційними тенденціями у сфері всіх товарних

потоків та їх техніко-економічних аспектів, а також зі стратегічним оцінюванням логістичних завдань.

Існує два типи загальних функцій управління логістикою, тобто стратегічні функції та операційні функції.

Функції стратегічного управління логістикою розглядаються як детермінанти ринкової діяльності компанії. Основою стратегічних рішень є орієнтація на цілі компанії та конкретну роль логістики у створенні ефектів та успіху компанії. Оперативні функції логістичного менеджменту включають діяльність, необхідну для виконання координаційних завдань і реалізації логістичних систем. Завдання координації в процесі оперативного управління стосуються інтеграції логістичних систем та їх зв'язку з іншими існуючими системами на підприємстві.

Усі окремі функції управління логістикою можна розділити на три функціональні підсистеми, а саме:

- а) планування (концептуальні, довго- та середньострокові завдання та процеси),
- б) контроль і видача наказів (завдань і процесів в середньому і короткостроковому періодах),
- в) впровадження (поточні завдання та процеси).

У наш час логістика об'єднує у все більшому масштабі низку процесів управління та операційної діяльності та розвивається як концепція та інструмент управління в масштабі металогістики [3].

Основними напрямками логістичного менеджменту є:

- а) операційно-функціональний (визначається традиційним підходом до логістики, який робить відносно мало посилянь на існування складних ситуацій прийняття логістичних рішень),
- б) стратегічно-функціональний (логістика розглядається як функціональна стратегія по відношенню до конкретних функцій і сфер діяльності підприємства),

в) нормативно-функціональний (переважає концептуальний підхід, орієнтований на формулювання та застосування принципів логічного мислення та дії на рівні та у відношенні до обраних сфер),

г) оперативні та системні (логістика розглядається як широко зрозумілий, цілісний ланцюг створення вартості в масштабі підприємства та за його межами),

д) стратегічно-системний (логістика розглядається як активна, творча функція і, отже, як системна стратегія),

е) нормативно-системний (сутність зводиться до формулювання та реалізації принципів логістичного мислення та дій на вищому рівні управління підприємством, у процесі формування місії та культури підприємства тощо) [4].

Наведена системність орієнтацій процесу управління логістичним забезпеченням свідчить про те, що вони відіграють значну роль у кожній сфері інтегрованого управління.

Інтегроване управління логістикою відбувається у багатьох взаємопов'язаних фазах, які визначають його динамічну структуру, поширюючись на сфери створення, специфікації, раціоналізації та застосування. Сфера рішень і компоненти, пов'язані зі створенням концепції логістичних операцій, зазначені в плані, спрямовані на визначення та відкриття нових можливостей для дій. Сфера та дії, пов'язані зі специфікацією та раціоналізацією процесу управління логістикою, включають систематичний аналіз і оптимальний вибір або комбінацію основних інструментів для реалізації логістичних планів і стратегій.

Елементи сфери застосування логістичних стратегій та логістичного комплексу включають їх безпосереднє впровадження та організацію, системи управління та заходи, пов'язані з контролем.

Ефективність методів логістичного управління багато в чому залежить від організаційної структури підприємства. Відповідно до принципу, згідно з яким стратегія передуює організаційній структурі компанії, а тому структура є похідною від стратегії організаційної одиниці, місце і роль логістики буде визначатися або стратегічним, або оперативним характером логістичного менеджменту. У

лінійних організаційних структурах логістика може розглядатися як основна функція або як елемент основної функції.

В організаційній структурі логістика також може розглядатися як програма. Це означає, що логістика виступає як програма, яка активізує та об'єднує всі сфери діяльності компанії. Такі функції управління, як маркетинг, виробництво та фінанси, координуються логістикою. Це дозволяє мінімізувати витрати, враховувати розмір і структуру попиту, контролювати виробничі процеси.

Усі логістичні процеси здійснюються в рамках цілеспрямовано створюваних логістичних систем, що охоплюють всю або свідомо виділену частину ланцюга товаропотоку від початку, тобто місця і моменту отримання сировини, до місця і моменту доставки готової продукції кінцевому одержувачу [5].

Логістична система є наслідком реалізації системної концепції логістики. Це являє собою нову якість завдяки зв'язкам між елементами, які складають цю систему [6].

Логістична система на підприємстві створюється людьми, які керують запасами, транспортом, зберіганням, виконанням замовлень, пристроями, які використовуються для виконання цих функцій, і методом управління цими об'єктами.

Термін «система» тут важливий, оскільки основними припущеннями логістики в компанії є: системний підхід до аналізу та проектування логістичних заходів, комплексний підхід до логістичних витрат і прагнення до єдиного управління логістичними діями.

Логістична система описана з урахуванням багатьох можливих компонентів і взаємозв'язків як багатоструктурної та багатовимірної проблеми. При такому високому ступеню складності формувати логістичну систему з урахуванням багатьох точок зору не тільки дуже складно, але й практично неможливо [7].

Завдання, які виконує логістична система, включають: обслуговування клієнтів, прогнозування попиту, потік інформації, контроль запасів, маніпулювання діями, виконання замовлень, ремонт і постачання запчастин,

розташування виробничих підприємств і складів, процеси постачання, обробку повернення, управління відходами, транспортування та зберігання.

Реалізації цих завдань повинні передувати процеси прийняття рішень [8], а стратегічні логістичні рішення включають, наприклад, визначення стандартів обслуговування клієнтів [9].

Розвиток логістичної системи має відбуватися поступово, з урахуванням конкретної точки зору в тому чи іншому випадку [10]. Кожне впровадження логістичної системи, навіть у її сегментарному варіанті, повинно спричиняти втручання в організацію та структуру діяльності підприємства [11].

Метою підготовки впровадження логістичної системи є створення реалістичного плану впровадження разом із визначенням відповідної бази впровадження. Захід такого типу є складним завданням, яке вимагає від тих, хто його реалізує, опанування його фазами та етапами.

У цьому процесі є три фази: фаза підготовки логістичних реалізацій (із зазначенням цілей і обсягу), фаза вирішальних досліджень і стратегічних експериментів, що відповідає пошуку рішень, фаза підготовки реалістичного плану впровадження, що полягає у виборі рішень.

У рамках визначених таким чином етапів підготовчої роботи можна виділити етапи, які не завжди можна виконати в запропонованому порядку.

Найважливішими підсистемами логістичної системи підприємства є: логістика постачання, логістика виробництва та логістика розподілу.

Логістика постачання – це логістична система, пов'язана з ринком. Це один із основних елементів логістичної системи, який має забезпечувати оптимальні умови функціонування інших підсистем, наприклад, виробництва чи розподілу [11]. Предметом логістики постачання є сировина, допоміжні матеріали, витратні матеріали, покупні деталі та товари, придбані в торгівлі, які повинні надходити в розпорядження підприємства відповідно до його потреб.

Він використовує наявні можливості постачання, організовуючи потоки товарів та інформації з метою забезпечення підприємства матеріалами, які використовуються для виробництва [12]. Через купівельну діяльність логістика

постачання охоплює атрибути маркетингу на ринку сировини та матеріалів, подібно до логістики розподілу.

Виробнича логістика охоплює всі види діяльності, пов'язані з подачею товарів у виробничий процес і передачею напівфабрикатів і готової продукції на склад збуту. Сфера виробничих логістичних об'єктів характеризується тим фактом, що ці об'єкти піддаються безперервним змінам у процесі виробництва в результаті механічної обробки та обробки, і, отже, висувають різні вимоги до логістики під час потоку товарів. Виробничі процеси та логістична діяльність тісно пов'язані, частково навіть інтегровані [13].

На виробничу логістику безпосередньо впливає дизайн як виробничої системи, так і системи планування та контролю виробництва [12]. Виробнича логістика розташована між логістикою постачання та логістикою розподілу і з'єднує їх.

Товарний потік між підприємством і споживачами його продукції відбувається через канали розподілу [14].

Логістика розподілу, як і логістика постачання, є системою логістики, пов'язаною з ринком. Він пов'язує логістику виробництва компанії з логістикою постачання покупця. Логістика розподілу охоплює всю діяльність, пов'язану з постачанням готової продукції замовнику. Постачання може відбуватися безпосередньо з виробничого процесу або зі складів збуту, розташованих на заводі-виробнику, і, можливо, з інших регіональних диспетчерських складів [15]. Одним із найважливіших логістичних завдань на етапі дистрибуції є підтримання належного рівня обслуговування клієнтів [16].

Таким чином, система та системний підхід у сучасній економіці є ефективними інструментами раціоналізації процесів, що в ній відбуваються. Це пояснюється тим, що вони створюють основи та умови для забезпечення ефективних логістичних рішень, які відповідають потребам практики та очікуванням споживачів.

Логістика як концепція менеджменту створює основу для виявлення, у стратегічному сенсі, основних змін на ринку збуту та постачання.

Однак нові і значні зміни в роботі логістики вимагають ефективного розширення та оцінки її стратегічних можливостей.

1.2. Управління знаннями в процесі інноваційної діяльності малих і середніх підприємств

Процес управління ресурсами знань на підприємстві є предметом інтересу багатьох дослідників. Інтерпретація управління таким нематеріальним ресурсом, як знання, вимагає пояснення корисності та цінності знань. Сучасне підприємство будує свою логістичну систему на основі своїх ресурсів і таким чином, щоб забезпечити задоволення очікувань клієнтів. Елементи логістичної системи – це процеси, кінцевою метою яких є досягнення характеристик продукту чи послуги, необхідних клієнтам. Знання необхідні, щоб підготувати ці процеси, керувати ними, контролювати їх і визначати показники їх ефективності. На цій основі було сформульовано дві проблеми дослідження:

P1: Процес управління ресурсами знань у логістичній діяльності на підприємстві МСП можна визначити на основі моделі спіралі знань (японська модель).

P2: Логістична діяльність малого та середнього підприємства визначається управлінням ресурсами знань з точки зору процесу.

Як зазначається у [17] термін «управління знаннями» вперше був сформульований П. Томскані в 1966 році в аспекті управління знаннями в дослідницькій роботі з теорії ігор. Початком інтересу до управління знаннями як наукової проблеми вважається конференція «Managing the Knowledge Assets into 21st Century», організована в 1987 р. у США. Важливість знань як ресурсу знаходить посилення в заснованих на ресурсах концепціях розвитку підприємства. Важливість знань для економічного розвитку вперше помітив П. Друкер. Портер визначив три етапи розвитку управління знаннями: фактори виробництва, інвестиції та інновації, вважаючи інновації, засновані на знаннях,

найважливішим фактором. Тоффлер А., Тоффлер Х. визначали знання як «універсальний замінник, ключовий ресурс розвиненої економіки». Стройни М. визначив важливі елементи, що відрізняють індустріальну еру від ери знань.

Крім того, у праці [18] сформульований перелік основних факторів знань, до яких належать:

- ставлення до знань як до ресурсу,
- швидке (експоненціальне) зростання нових знань і швидке поширення,
- складність знань, складність їх засвоєння та передачі іншим,
- підвищення складності виробів,
- зміна традиційних методів управління.

У праці [19] представлено значну роль управління знаннями в розвитку інновацій у секторі малого та середнього бізнесу, що наразі видно у віртуальних структурах та електронному бізнесі. У процесі управління знаннями виникає потреба в обміні знаннями та впровадженні інноваційних рішень, заснованих на знаннях, у всіх сферах діяльності організації, обсяг яких впливає з освітньої стратегії підприємства. Ефекти управління знаннями: збільшення інновацій, покращення управління підприємством та оптимізація матеріальних і нематеріальних ресурсів. Розвиток концепції управління знаннями породив додаткові концепції, зокрема концепцію організації, що навчається.

До особливостей такої організації відносяться:

- орієнтація на майбутнє,
- вдосконалення, яке є постійним,
- визначення та пошук нових можливостей розвитку,
- проактивне ставлення до ризику,
- трактування навколишнього середовища як можливості для пошуку можливостей розвитку може бути доповнено концепцією інтелектуальної організації.

Поняття останнього терміну виникло в США, Швейцарії, Німеччині та Франції і є своєрідним поясненням організації, яка вдосконалюється і має здатність до навчання. Згідно з визначенням інтелектуальної організації у праці

[20] - розумна організація базується не на спеціалізованих відділах досліджень і розробок, а на поведінці членів організації та організаційній культурі, в якій кожен є працівником знань, підприємцем.

Передбачається, що кожна організація має певний рівень інтелекту, який дозволяє їй адаптуватися до навколишнього середовища, полегшує процес навчання її членів і підлягає постійній трансформації. Компонентами системи управління знаннями є:

- отримання знань,
- відбір знань,
- обробка та адаптація знань до потреб підприємств
- передача знань,
- створення нових знань,
- обмін знаннями,
- оновлення бази знань.

Японська модель управління знаннями є результатом досліджень Нонаки і Такеучі, які на початку 1990-х років розробили модель «спіралі знань» [20]. Вони виділили чотири процеси, які повторюються в певній послідовності процесів перетворення знань. Це: соціалізація, тобто перетворення неявних (прихованих) знань у неявні (приховані), екстерналізація, тобто перетворення неявних (прихованих) знань у формальні (доступні), комбінування, тобто перетворення формальних (доступних) знань у формальні (доступні), перетворення формальних (наявних) знань у неявні (приховані). Основою наведеної концепції управління знаннями є розрізнення двох категорій знань: явних знань і неявних знань. Серед багатьох сучасних моделей управління знаннями найбільш відомою є ресурсна модель, яка поєднує ключові навички підприємства з елементами середовища в межах певного часового горизонту. Інші моделі, засновані на рішеннях і практичному досвіді великих консалтингових фірм, поділяють процесний підхід.

Чотири основні стратегії управління знаннями, які використовуються в різних секторах і галузях промисловості, представлені в табл. 1.1.

Стратегія управління знаннями на підприємстві

№ з/п	Підхід до управління знаннями	Мета стратегії	Підхід до інтелектуального капіталу
1	Управління знаннями є ключовим активом підприємства	Метою цієї стратегії управління знаннями є захист і використання знань для створення нових інтелектуальних ресурсів.	Функціонування підприємств визначається рівнем інтелектуальних здібностей, якими володіють працівники, а не матеріальними ресурсами
2	Управління знаннями розглядається як спосіб покращення продуктів і послуг	Поліпшення активів компанії, що розуміються як фізичні ресурси	Інтелектуальний капітал служить лише для вдосконалення та модернізації продукції, покращуючи конкурентні позиції
3	Управління знаннями є основною діяльністю. Така ситуація має місце у випадку консалтингових компаній, статистичних служб і компаній, що займаються дослідженнями ринку	Управління знаннями є умовою виживання на ринку	Інтелектуальний капітал створений для збору та створення знань і пропонування їх на ринку.
4	Управління знаннями як спосіб покращення процесів у компаніях, де внутрішні процеси настільки складні, що потребують постійного вдосконалення	Це стосується компаній, які працюють у дуже складних і нестабільних секторах, таких як галузь логістики	Інтелектуальний капітал використовується для вдосконалення процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [21]

У праці [21] представлено думку про те, що одним із найважливіших внутрішніх бар'єрів розвитку малого підприємства є освітній бар'єр. Автор перераховує такі фактори, пов'язані зі знаннями, які перешкоджають розвитку МСП: слабка підприємницька культура, слабе знання сучасних методів управління, обмежений доступ до економічної інформації, відсутність навичок отримання, збору та використання інформації з навколишнього середовища, низький рівень використання Інтернету та інших ІТ-інструментів, прогалини в кваліфікаційному потенціалі, спричинені низькою кваліфікацією працівників,

висока плинність кадрів, особливо серед спеціалістів, низька здатність і бажання вчитися, відсутність системи освіти у сфері малого бізнесу та інші. У контексті багатьох аспектів знань, необхідних підприємству, можна вказати на міждисциплінарний характер цього ресурсу, який охоплює багато категорій і сфер, серед яких можна вказати наступні області:

- техніка та технологія, що відповідають даному сектору чи галузі, в якій працює компанія,
- економічність в обсязі, необхідному для застосування на підприємстві,
- організація та управління як здатність оптимально планувати та реалізовувати діяльність компанії та використовувати відповідні інструменти в цій сфері,
- маркетинг – необхідний для правильного читання ринкових сигналів і ведення діалогу з клієнтами та іншими учасниками ринку,
- логістика – як специфічна та унікальна сфера застосування логістичних знань для підтримки управління процесами на підприємстві,
- інформатика та використання ІТ-технологій – у тій мірі, яка необхідна для належного спілкування всередині підприємства та між компанією та її середовищем, а також у тій мірі, яка потрібна для широкого розуміння управління підприємством [22].

Належне функціонування логістичної системи підприємства вимагає наявності відповідних ресурсів знань у всіх сферах логістичних процесів. Неявні знання, якими володіють керівники та рядові співробітники, створюють командний потенціал, рівень якого забезпечує досягнення очікуваних результатів. Знання процесів, їх структури та перебігу може стати основою для виявлення проблем, які перешкоджають реалізації, і, як наслідок, призвести до їх покращення. Порівнюючи структуру логістичних систем на великих підприємствах і в компаніях із сектору малих і середніх підприємств, можна побачити індивідуальний характер систем та їх обмежені взаємозв'язки. Подібний підхід слід застосувати до аналізу логістичної інфраструктури в МСП.

Сучасна логістика відіграє важливу роль на підприємствах і зосереджена на потоках товарів та інформації.

Найважливіші категорії логістичних процесів включають:

- процеси підтримки фізичного потоку матеріалів і товарів,
- процеси підтримки потоку інформації,
- процеси підтримки логістичного обслуговування клієнтів [23].

Група процесів, що підтримують фізичний потік матеріалів і послуг, включає транспортування, складування, перевантаження, сортування товарів, процеси пакування та маркування, процеси виробництва та процеси розподілу. Розвиток технологій підтримує процеси потоку інформації за допомогою Інтернету, GPS і супутникового зв'язку. Логістичне обслуговування споживачів, у свою чергу, вимагає використання маркетингових інструментів для покращення та вдосконалення комплексного обслуговування клієнтів. Характеристики логістичних процесів на підприємстві можна розглядати в багатьох аспектах, залежно від прийнятих критеріїв.

- ресурсний підхід: враховує ресурси, необхідні для реалізації певного процесу,
- функціональний підхід: стосується ресурсного забезпечення компанії та доставки готової продукції клієнтам,
- ефективний підхід: включає оцінку логістичних рішень з використанням оцінки економічних, технічних, якісних, соціальних, екологічних тощо параметрів [24].

Логістична система підприємства – це цілеспрямовано організований потік фізичних товарів та інформації. Його складовими є окремі сфери логістичної діяльності. Ці сфери взаємопов'язані, залежні одна від одної і пов'язані одна з одною. Це відкрита система, оскільки вона обмінюється речовиною з навколишнім середовищем через входи та виходи. У логістичній системі можна виділити такі логістичні процеси: процес постачання, процес зберігання, процес виробництва, процес розподілу, транспортні процеси. Його можна використовувати для позначення категорій зв'язків між окремими логістичними

процесами всередині підприємства і відносинами з оточенням компанії: з постачальниками і, опосередковано, з покупцями.

Дослідження інтелектуального потенціалу засвідчило перевагу знань, отриманих на основі досвіду, над теоретичними знаннями, що вплинуло на перетворення знань за моделлю спіралі знань, необхідних для реалізації логістичних процесів, що проявляється на досліджуваному підприємстві:

- розробка нових інноваційних технологій і продуктів та впровадження логістичних процесів,
- пошук нових зовнішніх ринків,
- пошук нових джерел фінансування, - впровадження нових транспортних та IT-рішень,
- пошук партнерів серед наукових установ для проведення науково-дослідної діяльності,
- отримання знань під час навчання та від співпраці із зовнішніми компаніями [25].

Логістична діяльність підприємства малого та середнього бізнесу вимагає знання логістичних процесів, що здійснюються на підприємстві, та спеціальних знань, пов'язаних із галуззю, в якій працює підприємство. Міждисциплінарний характер логістичного менеджменту дозволяє інтегрувати знання, необхідні на кожній фазі даного логістичного процесу. Операційні процеси логістики в основному базуються на ресурсах організаційних знань, що було продемонстровано в дослідженнях, надавши приклади ефектів використання організаційних знань у створенні логістичних заходів, таких як планування логістичних процесів, моніторинг задоволеності клієнтів, формування логістичного обслуговування клієнтів і багато іншого.

Перешкодою для перетворення знань за моделлю спіралі знань в опитаних компаніях була відсутність освічених кадрів. Це підтверджено дослідженням інтелектуального потенціалу, що дозволяє з'ясувати друге питання дослідження. Якщо на великих підприємствах працюють керівники з відповідною освітою та

досвідом, то на МСП питаннями управління матеріально-технічним забезпеченням займається власник або призначена ним особа.

1.3. Дослідження сутності концепції управління логістичними процесами на підприємстві

Управління логістичними процесами є яскравим прикладом концепції управління процесами підприємства. За словами Дж. Брілмана, в результаті аналізу процесів підприємства «народилася ідея вивчити потоки матеріалів та інформації через різні функції та спеціалізації, описати їхні процеси та, кожного разу, коли дана операція була завершена, проаналізувати входи, перетворення, використані ресурси та виходи або товарну продукцію» [26]. Це означає, що управління логістичними процесами займає особливе місце в концепції управління процесами. Філософія управління товарними потоками, відповідно до системного підходу, базується на комплексному комплексному підході до планування, організації та контролю логістичних процесів. Таким чином, ефективне подолання часових і просторових обмежень при переміщенні продуктів можливе завдяки ефективному управлінню логістичними процесами, які передбачають фізичне переміщення матеріалів або продуктів для досягнення цілей компанії і в той же час зробити процес потоку економічним [27]. Еталонним об'єктом управління логістичними процесами є, таким чином, процес фізичного руху матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, що здійснюється всередині окремих підприємств і між ними.

Управління логістичними процесами може бути комплексним і охоплювати всі логістичні процеси та види діяльності. Тоді управління логістичними процесами можна визначити як [27] процес комплексного планування, організації та контролю логістичних процесів і заходів, що здійснюються для забезпечення ефективного та ефективного потоку матеріалів, напівфабрикатів і

готової продукції на підприємствах і в логістичних ланцюгах і ланцюгах поставок. Подібне визначення стверджує, що управління логістичним процесом [28] – це процес планування, впровадження та контролю ефективного та рентабельного потоку сировини, ресурсів для виробництва готової продукції та відповідної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог споживачів.

Інше визначення стверджує, що управління логістичними процесами – це процес управління потоком і зберіганням товарів і матеріалів, від джерела їх придбання до точки їх кінцевого споживання (використання) і пов’язаного з цим потоку інформації.

Управління логістичними процесами за допомогою скоординованих і інтегрованих заходів і дій, систематизованих відповідно до логіки процесу управління, має забезпечити ефективний рух матеріалів і готової продукції в конкретних логістичних системах.

Мета управління логістичними процесами полягає в тому, щоб доставити потрібні продукти або послуги в потрібне місце, потрібному клієнту в потрібний час, зберігаючи бажану якість і мінімально можливу вартість.

Важливість виділених цілей управління логістичним процесом є результатом ролі, яка відводиться логістиці на окремих підприємствах. На практиці існують суб’єкти, в яких логістика займає домінуюче положення в системі управління підприємством, має значний вплив на інші функціональні сфери, а цілі логістики є цілями всієї організації. Тоді ми можемо говорити про логістично-орієнтоване управління підприємством, що означає призначення та включення логістики в системну концепцію управління підприємством, у якій логістика буде основою для прийняття рішень. Цей підхід означає інтеграцію процесу логістичного мислення та дій на кожному рівні управління – операційному та стратегічному.

Перший рівень концепції - логістичні процеси та дії, що реалізуються як частина управління логістичними процесами. Тут слід зазначити: процес постачання, зокрема – закупівлю, транспортування та зберігання, виробництво

та використання продукту. Другий рівень концепції – предмет фізичного потоку – сировина, комплектуючі, деталі та упаковка. Наступним рівнем є спроба функціональної кваліфікації елементів потоку – тут проводиться різниця між запасами постачання (фаза логістики введення), напівфабрикатами (фаза логістики виробництва) та запасами готової продукції (фаза логістики виходу). Як видно з проаналізованого малюнка, управління логістичним процесом включає в себе управління матеріалами та управління фізичним розподілом продукції.

Представлена концепція управління логістичними процесами передбачає належну координацію та інтеграцію реалізованих логістичних процесів і заходів, які, по відношенню до основних цілей управління підприємством, виконують допоміжні функції та забезпечують правильний перебіг основних процесів. Управління логістичним процесом можна описати як оперативне, якщо воно передбачає реалізацію та контроль детальних повсякденних завдань щодо фізичного потоку на підприємстві. Цілі управління логістичними процесами на операційному рівні є детальними цілями, і їх реалізація сприяє досягненню основних цілей.

Відчутні результати впровадження концепції управління логістичними процесами (на рівні оперативного менеджменту) призвели до поступового усвідомлення ролі та принципів логістики на підприємстві. Цю тезу підтверджує П. Блейк [28] і стверджує, що існують помітні переоцінки в бік стратегічного підходу до логістики, заснованого на визнанні та вірі в те, що логістика може бути джерелом відкриття та формування нових потенціалів, ефектів та економічних і ринкових переваг. Логістика все частіше і ефективніше розглядається як фундаментальний стратегічний потенціал підприємства, розкриття та реалізація якого стають необхідною умовою діяльності та успіху на ринку. У цьому сенсі логістика є новим потенціалом ідей та рішень, які дозволяють переорієнтувати управління та функціонування підприємства.

Усвідомлення ролі та значення логістики в управлінні призвело до переведення управління логістичними процесами на стратегічний рівень

управління підприємством. Стратегічний вимір управління логістичними процесами передбачає прийняття рішень і дій, результатом яких є створення та впровадження логістичних стратегій. Ці стратегії являють собою сукупність конкурентних заходів і відповідний підхід до формування логістичних процесів. Ці дії використовуються для досягнення задоволення зацікавлених сторін і споживачів, приносячи організації відносно тривалий успіх, виражений через її конкурентну перевагу. Стратегічний вимір управління логістичними процесами також сформульовано у праці [29], який стверджує, що управління логістичним процесом – це процес стратегічного управління закупівлею, потоком і зберіганням матеріалів, деталей і готової продукції (і пов'язаним потоком інформації) в організації та її маркетингових каналах з метою максимізації поточних і майбутніх прибутків шляхом ефективного виконання замовлень.

Слід пам'ятати, що розмежування стратегічного та операційного рівнів управління логістичними процесами залежить від багатьох факторів, що впливають головним чином із специфіки господарської діяльності, що здійснюється. На практиці немає двох однакових підприємств. У кожному з них рівень логістичної обізнаності осіб, які приймають рішення, неоднаковий, а вагомість і значимість прийнятих логістичних рішень є наслідком різної орієнтації керівництва підприємства.

Висновки до першого розділу

Сутністю сучасної логістики є матеріально-технічний потік і супутній йому потік інформації. Тому слід констатувати, що цілісна та структурована концепція управління матеріальними потоками (логістичними процесами) суттєво сприяє розумінню сутності самої логістики.

На теоретичних засадах поки що не розроблено єдиного, загальноприйнятого і однозначно визнаного визначення логістики, але поняття потоків можна зустріти практично у всіх його різновидах. У зв'язку з цим ми говоримо про управління потоками, управління потоками, інтегровану систему формування фізичних потокових процесів, управління потоками, координацію потоків, їх інтеграцію, ефективність потоків, витрати на потоки, потік товарів, потік інформації тощо. Як зазначають багато авторів, елементом, який з'єднує різні підходи до логістики, є потоки товарів, які необхідно знати та вміло керувати ними.

Концепція управління логістичними процесами є спробою впорядкувати та систематизувати понятійний апарат, пов'язаний з ідеєю планування, організації, реалізації та контролю фізичного потоку сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції на підприємстві. Слід, однак, пам'ятати, що ця концепція є одним із етапів розвитку логістичного менеджменту на підприємстві. Зокрема, слід звернути увагу на ідею логістичного менеджменту, яка виражає набагато більшу інтерпретаційну здатність і змістовний обсяг, ніж управління логістичними процесами. Управління ланцюгом поставок також можна вважати наступним етапом розвитку концепції, яка базується на теоретичних основах логістичного менеджменту, але в той же час виходить за рамки окремих компаній і оптимізує фізичний потік між ними.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БАСТ АВТО ГРУП»

2.1. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні

У наш час кожне підприємство стикається з серйозними проблемами, пов'язаними зі складністю, мінливістю та невизначеністю умов, що відбуваються в навколишньому середовищі. Це також пов'язано з тим, що постійно відбуваються зміни породжують невідомі раніше організаційні форми і створення нових елементів традиційних організацій. У свою чергу, коли економіка перейшла від «ринку продавця» до «ринку покупця», значення стали мати не лише товар, ціна та якість, а й спосіб доставки та логістичне обслуговування. Вищезазначені умови означають, що конкуренція не дозволяє підприємству спеціалізуватися та об'єднувати ресурси в більшості сфер своєї діяльності. Таким чином, компанії, які шукають спосіб скоротити витрати та підвищити продуктивність, передають більшість або навіть усі свої логістичні послуги зовнішнім організаціям.

Зростання логістичних послуг, що надаються на ринку, змушує компанії використовувати та передавати логістичні послуги спеціально навченим компаніям сектора TSL. Ці компанії можна ідентифікувати за допомогою різних термінів, наприклад, логістичний оператор, постачальник логістичних послуг, логістична компанія.

Ринок логістичних послуг постійно розвивається. Зростає кількість замовників, які передають все більше завдань логістичним компаніям. У результаті з'являється багато нових (часто невеликих) компаній, які завоюють все більшу частку ринку. Проте форму ринку все ще визначають великі компанії, які зазвичай створюються за участю іноземного капіталу, часто як філії найбільших європейських операторів. Великі компанії змагаються з меншими за ціною, якістю та спектром пропонованих послуг, щоб зберегти лідируючі позиції на ринку. Вони також зливаються один з одним і викуповують менші компанії. Свідченням розвитку індустрії логістичних послуг є також спостережуване зростання складності послуг. Компанії все рідше обмежуються замовленням однієї діяльності та повідомляють про потребу в пакетах логістичних послуг, які

складаються як мінімум з двох елементів, що належать до різних сфер діяльності компанії, а також для різних продуктів.

Надання логістичних послуг у різних пакетних конфігураціях надають переважно спеціалізовані компанії, які називаються логістичними операторами.

На сьогоднішній день обсяг завдань, які виконує оператор, значно розширився і в основному визначається розвитком ринку. Сьогодні термін логістичні оператори стосується компаній, що надають послуги в глобальному масштабі, а також середніх і малих компаній, що займаються транспортуванням, експедируванням або складуванням. Однак слід зазначити, що зі збільшенням розміру постачальника послуг зростає масштаб його впливу на навколишнє середовище та збільшуються його творчі можливості. Це особливо помітно в ланцюгах постачання та логістичних мережах, де вони відіграють різні ролі. Він може замінити дистриб'ютора в ланцюжку постачання, здійснювати контроль якості та кількості товарів, розподіляти товари різним одержувачам, обробляти повернення тощо.

Динаміка розвитку логістичних послуг так чи інакше вимагає від логістичних операторів високого рівня сучасності та гнучкості. Найважливішим завданням для цих компаній є виконання замовлень у різних економічних умовах і збереження стабільності на ринку логістичних послуг. Обслуговування клієнтів є одним із основних процесів, який здійснюють логістичні оператори. Забезпечення належного рівня сервісу є дуже важливим при здійсненні логістичних операцій.

Європейський ринок вантажних та логістичних перевезень сегментований за галузями кінцевих користувачів (сільське господарство, рибальство та лісове господарство, будівництво, виробництво, нафта та газ, гірничодобувна промисловість, оптова та роздрібна торгівля, інші), за функціями логістики (кур'єрська служба, експрес-доставка, вантажні перевезення). Експедирування, вантажні перевезення, складування та зберігання) та країнами (Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Ісландія, Італія, Нідерланди, Норвегія, Росія, Іспанія, Швеція, Великобританія). Представлені ринкова вартість (долари США) та обсяг

ринку (тонно-км, кількість посилок, складські приміщення та складські площі у квадратних футах). Ключові дані включають обсяг вантажних перевезень (тонно-км) за видами транспорту; Тенденції виробництва (виробництво, електронна комерція і т. д. у доларах США); Тенденції імпорту та експорту (у доларах США); та Тенденції ціноутворення на вантажні перевезення (долари США за тонну-км).

Обсяг європейського ринку вантажних та логістичних перевезень оцінюється в 1,03 трильйона доларів США у 2024 році і, як очікується, досягне 1,26 трильйона доларів США до 2029 року, при цьому середньорічний темп зростання становитиме 4,11% протягом прогнозованого періоду (2024-2029 роки).

Динаміка обсягів глобальної галузі логістики у світі наведена на рис. 2.1 і свідчить про суттєве зростання показників щороку.

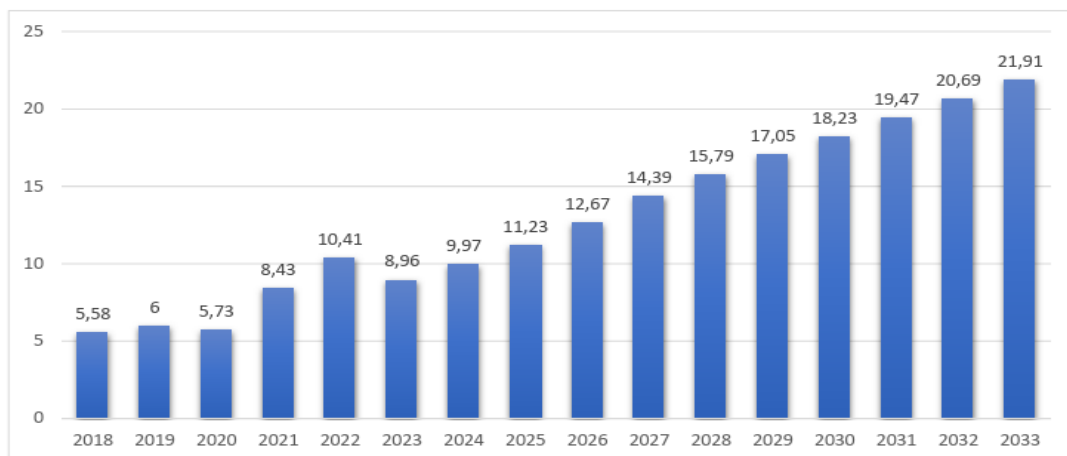


Рис. 2.1. Обсяги глобальної галузі логістики, трлн. дол. США

Джерело: авторська розробка на основі

<https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/european-freight-logistics-market>

Обсяги логістичного ринку за видом транспортування у 2023 р. у світі наведено на рис. 2.2.

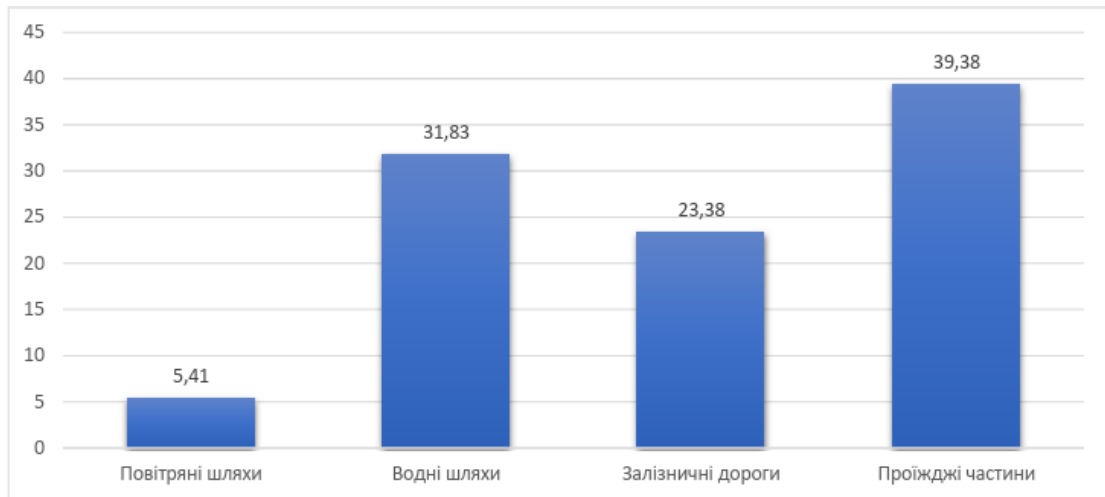


Рис. 2.2. Обсяги логістичного ринку за видом транспортування у 2023 р.

Джерело: [20]

Аналізуючи дані про динаміку доходів ринку логістики за типом транспортування (табл. 2.1), бачимо зростання щороку, при цьому найбільша частка припадає на автомобільний транспорт.

Таблиця 2.1

Дохід ринку логістики за типом транспортування, млрд. дол. США

Тип транспорту	2020	2021	2022	2023
Повітряні шляхи	390.66	410.38	428.41	485.38
Водні шляхи	2,311.03	2,422.81	2,524.17	2,853.85
Залізничні дороги	1,721.34	1,796.11	1,862.44	2,095.78
Проїжджі частини	2,988.73	3,086.94	3,168.25	3,528.38

Джерело: [20]

У європейських корпораціях - операторах TSL - працює майже 750 тис. осіб (дані за 2022 рік). Слід, однак, додати, що стратегія аутсорсингу, прийнята оператором на ринку, має значний вплив на рівень зайнятості. Наприклад, деякі компанії вирішують включити водіїв і кур'єрів до своєї групи співробітників. Інші, навпаки, купують вищезазначені послуги у зовнішніх компаній. Як наслідок, важко надати надійні та порівняльні дані про дохід, отриманий одним працівником, які могли б визначити здатність компанії управляти накопиченим капіталом. Величина валового прибутку на одного працівника також є цінною управлінською інформацією, оскільки цей показник свідчить про рентабельність

зайнятості. У 2022 році в найбільших операторах працювало 749 431 чоловік, причому DHL Express і DHL Logistics становили майже 46% першої десятки, за ними йшли Moller-Maersk Group з майже 17% і Stinnes (DB Transport und Logistik) з 12%, а решта компаній з частками від 2% до 7% [17].

В Україні спостерігається тенденція, яка відповідає європейським тенденціям, так незважаючи на війну, продовжують зростати перевезення автомобільним транспортом (рис. 2.3). Хоча у 2024 р. відбулося певне падіння обсягів.

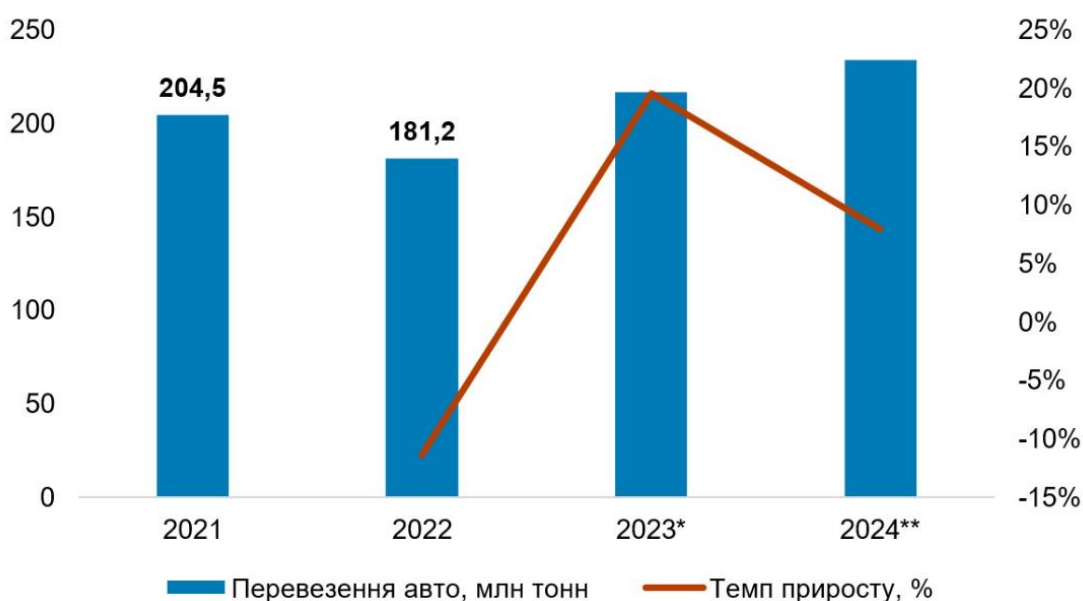


Рис. 2.3. Динаміка обсягу перевезень вантажів автомобільним транспортом

Джерело: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-ryнку-lohistyky-ukrayiny-u-2023-rotsi/>

Індекс вантажоперевезень в Україні (рис. 2.4) свідчить про покращення ситуації після кризового 2022 року, коли сфера перевезень в Україні зазнала суттєвих проблем.

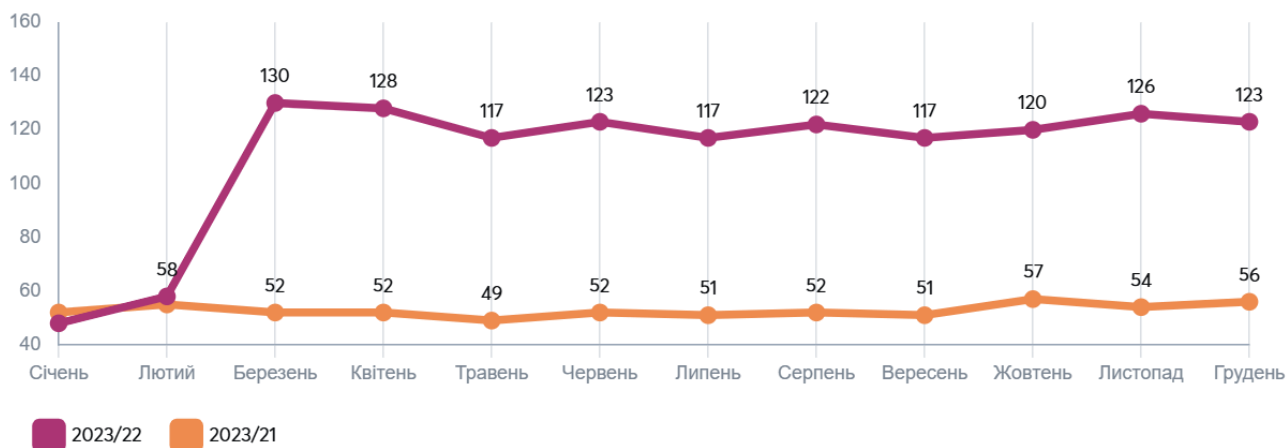


Рис. 2.4. Індекс вантажоперевезень в Україні

Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>

Є позитивна динаміка обсягів перевалки вантажів в українських морських портах (рис. 2.5).

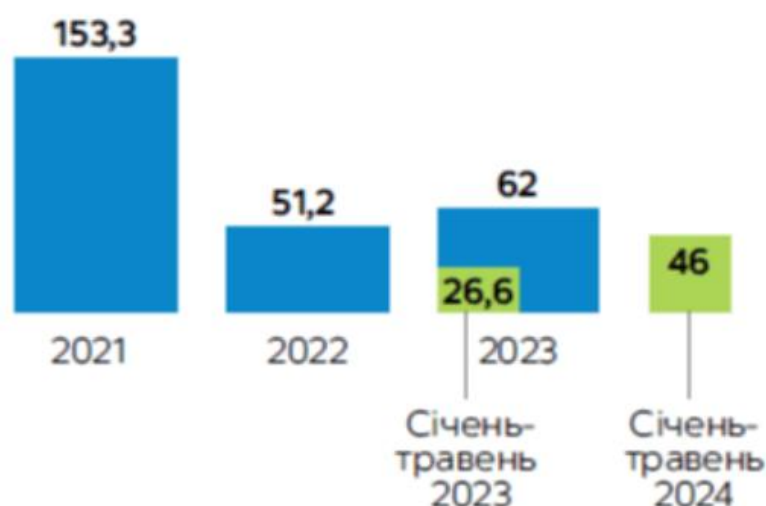


Рис. 2.5. Обсяги перевалки вантажів в українських морських портах, млн.т.

Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>

Зниження обсягів перевезень за видами транспорту після початку повномасштабного вторгнення від довоєнного періоду (рис. 2.6) є закономірним явищем у такій ситуації. Але це не заважає нарощувати позитивну динаміку після 2023 року.

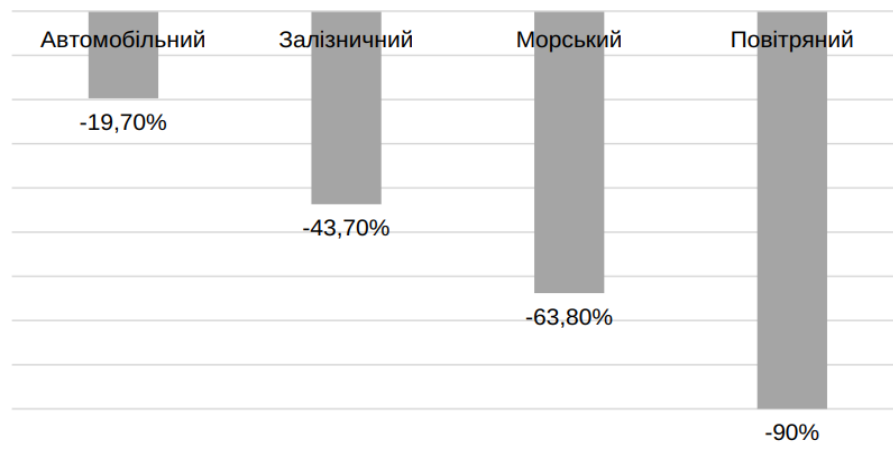


Рис. 2.6. Зниження обсягів перевезень за видами транспорту після початку повномасштабного вторгнення

В Україні ринок логістичних послуг є достатньо розвиненим. У табл. 2.2 наведено Топ-10 логістичних компаній в Україні за розміром доходів.

Таблиця

Топ-10 логістичних компаній в Україні за розміром доходів

#	Назва компанії	Підгалузь	Чистий дохід, грн	Чистий прибуток, грн
1	«Нова пошта»	Поштові та кур'єрські компанії	36 468 879 000	3 967 156 000
2	«Укрпошта»	Поштові та кур'єрські компанії	11 581 111 000	-655 502 000
3	«Лемтранс»	Транспортно-експедиторські компанії	7 141 568 000	-531 537 000
4	«ПромВагонТранс»	Транспортно-експедиторські компанії	4 492 909 000	-16 614 000
5	«Метінвест-Шіппінг»	Транспортно-експедиторські компанії	2 462 585 000	-834 688 000
6	«Одеснафтопродукт»	Стивідорні компанії	2 275 460 000	-519 051 000
7	«НП Глобал»	Поштові та кур'єрські компанії	2 212 013 000	175 549 000
8	«Вестхім Україна»	Транспортно-експедиторські компанії	1 958 196 000	7 809 000
9	«УТЛ-2»	Транспортно-експедиторські компанії	1 602 831 000	75 254 000
10	«Ніка Транс Логістика»	Транспортно-експедиторські компанії	1 516 578 000	-382 816 000

Джерело: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2023/sector-20>

Логістичні компанії мають певну специфіку у формуванні витрат, що обумовлює вплив на них специфічних факторів (табл. 2.3).

Фактори формування витрат логістичних компаній
та їхній зв'язок із видами витрат

Фактори \ Витрати	1) інфраструктурні чинники	2) транспортні витрати	3) запасні частини і матеріали	4) трудові ресурси	5) інформаційні технології	6) страхування і безпека
- блокування морських портів України;						
- переорієнтація на автомобільний та залізничний транспорт;						
- великі черги на кордонах;						
- порушення термінів поставок;						
- через мобілізацію та виїзд за кордон брак кваліфікованих кадрів;						
- високі ціни на енергію та пальне;						
- вимушена зміна постачальників та клієнтів;						
- вимушена релокація бізнесу логістичних операторів;						
- втрата потужностей логістів через знищення транспорту, руйнування та окупація нерухомості;						
- суттєво скоротилися обсяги виробництва клієнтів;						
- недоступність маршрутів через бойові дії та окупацію.						

Джерело: авторська розробка на основі

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3687/3617>

Перелік основних загроз для ринку автоперевезень наведено на рис. 2.7. Але необхідно розуміти, що автомобільний транспорт також піддається різним видам злочинності. Крадіжки вантажів, пограбування та шахрайство з вантажами є реальними проблемами, з якими стикається транспортна галузь.

Злочинність становить серйозну загрозу для перевізників і логістичних компаній. Крадіжки вантажів, особливо цінних товарів, є поширеною проблемою, коли злодії часто діють на стоянках, у дорозі або навіть на базах логістики. Крім того, шахраї, які видають себе за транспортні компанії, т.зв фальшиві перевізники, виманюють вантаж у судноплавних компаній, що призводить до великих збитків. Ще одна загроза – це напади на водіїв, особливо

на міжнародних трасах, де ризик таких інцидентів вищий. Щоб протистояти цим загрозам, варто інвестувати в сучасні системи GPS-моніторингу, які дозволяють відстежувати транспортні засоби в реальному часі, посилюючи контроль над транспортом.

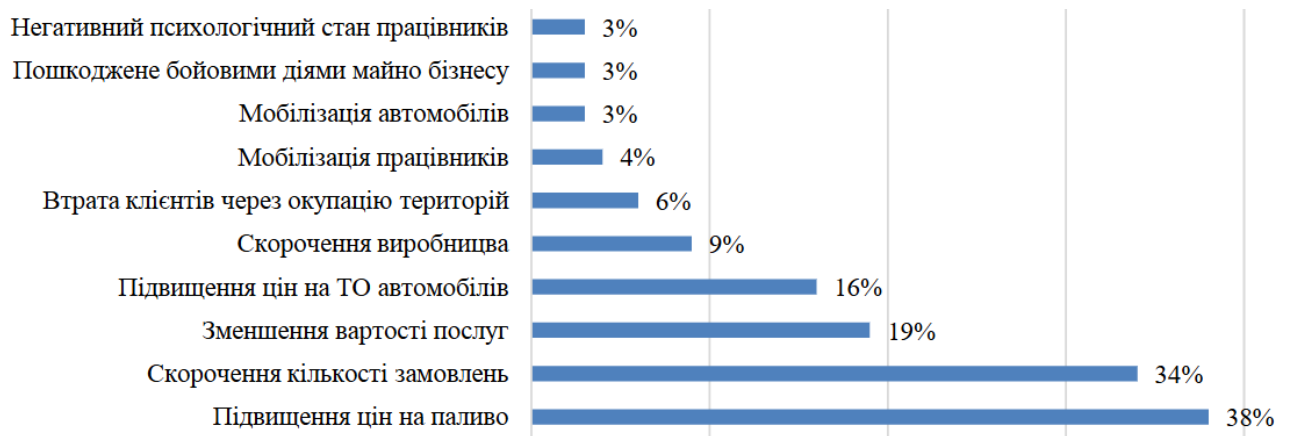


Рис. 2.7. Основні загрози для ринку автоперевезень

Джерело: <https://personnel.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8106/8232>

Також важливо використовувати безпечні місця для паркування, особливо на довгих маршрутах, де водіям потрібно зупинятися для відпочинку. Крім того, використання процедур перевірки при співпраці з транспортними компаніями дозволяє мінімізувати ризики шахрайства та налагоджувати співпрацю лише з перевіреними партнерами.

Перевантаження водія, викликане надто тривалою роботою без відповідних перерв, є серйозною проблемою в автомобільному транспорті. Занадто малий час відпочинку збільшує ризик нещасних випадків, а також негативно впливає на здоров'я людей, які керують транспортними засобами.

Аварії – це найбільша небезпека, пов'язана з дорожнім транспортом. Щороку тисячі людей гинуть на дорогах у всьому світі, а кількість травмованих стає ще більшою. Перевізники повинні забезпечити безпеку своїх водіїв та технічний стан транспортних засобів, щоб мінімізувати ризики зіткнень.

Причини ДТП:

- людські помилки: втома, відсутність концентрації, надмірна швидкість,

- погані погодні умови: дощ, сніг, туман ускладнюють видимість та керування автомобілем,
- поганий технічний стан транспортних засобів: несправні гальма, зношені шини, пошкоджені системи керування.

Усвідомлення розмірів витрат і збитків, які породжують аварії та інші події на автомобільному транспорті, є основою для вибору оптимального курсу дій, спрямованих на їх усунення або принаймні суттєве скорочення. Конкретне зведення різних факторів, як ергономічні причини, стресори, що виникають внаслідок організації роботи, небезпечні речовини, шум, незвичайний робочий день, відсутність відповідної інфраструктури, складність робочої ситуації, потреба в постійному розміщенні та численні структурні зміни, які відбулися в транспортному секторі, створюють величезну проблему з точки зору постійного контролю та мінімізації рівня ризику. Завдяки великій кількості користувачів, яка постійно зростає, автомобільний транспорт потребує правил, які забезпечують безпеку всіх учасників дорожнього руху, а також турботу про природне середовище. Пріоритетними завданнями у сфері підвищення безпеки дорожнього руху має бути подальша реалізація регіональних Програм підвищення безпеки дорожнього руху та прагнення до їх спільного створення на районному та міському рівнях, а також впровадження сучасних рішень щодо автомобільного транспорту. Транспорт дозволяє долати простір (рух матерії, енергії, повідомлень і людей), підтримувати просторові відносини та територіальну організацію даної спільноти. Отже, його значення для функціонування всієї економіки величезне і неможливо переоцінити.

Узагальнений вплив загроз на сферу транспортної логістики та перспективні шляхи мінімізації їх впливу наведено у табл. 2.4.

Вплив загроз на сферу транспортної логістики та перспективні шляхи
мінімізації їх впливу

№	Вид транспорту	Виклики та проблеми	Шляхи вирішення
1	2	3	4
1.	Морський транспорт: 1. Пропускна спроможність 250 млн. тонн на рік 2. На 70% забезпечував експорт агропродукції, металургії, хімічної промисловості та міндобирів та на 90% с/г продукції	- блокування морських портів росією; - руйнування портової інфраструктури (Одеса, Миколаїв); - низька пропускна спроможність річкових портів Дунаю (лише 10 млн. тонн на рік) та прохідність лише невеликих суден та барж; - проблема зберігання та перевезення контейнерів з товарами з альтернативних портів; - низька пропускна здатність альтернативних портів (Констанца, Румунія)	- використання основних портів країн-сусідів у Гданську, Варні, Констанці; - будівництво стратегічних універсальних транспортних хабів; - відновлення пошкодженої портової інфраструктури;
2.	Залізничний транспорт: 1. Приносив щороку 70-80 млрд. доходу 2. Перевезення здійснювались до морських портів та всередині країни 3. 65% вантажів перевозились залізницею	- зруйновано 6,3 тис. км залізничної мережі, 41 залізничний міст, припинено функціонування 21 залізничного вокзалу; - зміна напрямків вантажних перевезень (до морських портів змінився на західний); - бюрократичний та занадто зарегульований документообіг; - потреба захисту інфраструктури від ворожих атак; - обмеження пропускної спроможності на пунктах пропуску (сортувальні станції, відсутність складів, низький рівень обробки) та технологічні проблеми різного розміру колії;	- діджиталізація та трансформація бізнес-процесів; - створення смарт-перевізника; - розбудова євроколії з української сторони; - збільшення кількості пропускних пунктів на кордоні з країнами ЄС - створення єдиного порталу оформлення документів перевезення
3.	Автомобільний транспорт 1. Забезпечував 36% вантажних перевезень (244 млн. тонн за рік)	- зростання цін на паливе та обмежена доступність; - збільшення черг на пунктах пропуску на західному кордоні до 35-50 км; - зростання часу перетину кордону до 7 діб; - зростання вартості перевезень;	- збільшення пропускної здатності автомобільних пунктів пропуску; - продовження дії «Транспортного безвізу»; - запровадження «єЧерги»;

Джерело: <https://personnel.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8106/8232>

Дуже важливими є реалізація інвестиційних проєктів для ринку перевізників в Україні, зокрема в розрізі розвитку автомобільних шляхів,

розбудови євроколії на території України та будівництво універсальних транспортних хабів (рис. 2.8).

Інвестиційні рішення є одними з найскладніших завдань управління, оскільки вони визначають майбутнє компанії на багато років. Успішні інвестиції безпосередньо впливають на вартість компанії, оскільки отримані завдяки ним фінансові результати визначають вищу ринкову вартість акцій компанії. Отже, ефективність інвестицій є умовою досягнення фінансового успіху, а її оцінка є фундаментальною для ефективного ведення бізнесу.



Рис. 2.8. Важливість інвестиційних проєктів для ринку перевізників в Україні
Джерело: <https://personnel.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8106/8232>

Транспортна політика щодо залізничної інфраструктури, незважаючи на позитивні наслідки, характеризується упущеннями та помилками. Оцінюючи прийняту концепцію модернізації існуючих залізничних ліній з точки зору часу, можна констатувати, що вона була неправильною. Роботи з модернізації тривають роками, знижуючи конкурентоспроможність залізничного транспорту. Відмова від будівництва високошвидкісних залізничних ліній не вплинула позитивно на пропускну здатність інфраструктури, доступної для вантажного транспорту.

2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Баст авто груп»

ТОВ «Баст авто груп» є створеним у 2023 р. логістичним підприємством, що зареєстроване у м. Львові.

Підприємство відноситься до малих підприємств, його організаційна структура наведена на рис. 2.9.

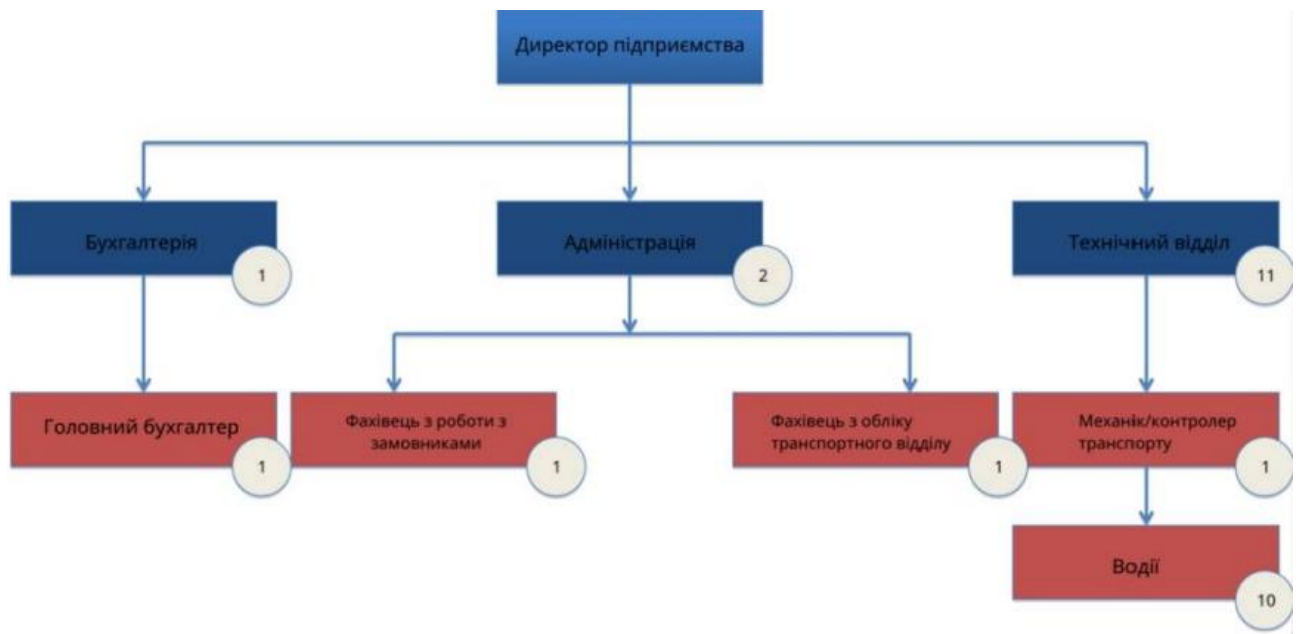


Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «Баст авто груп»

Джерело: авторська розробка

У табл 2.5 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Баст авто груп».

SWOT-аналіз - це один з аналізів, який дозволяє побачити картину компанії. Він найчастіше використовується на практиці. SWOT аналіз визначає сильні та слабкі сторони підприємств, можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони ілюструють внутрішність компанії, тоді як можливості та загрози представляють дії середовища на компанію.

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновки та швидко впровадити деякі корисні зміни. Це також зменшує ризик виникнення непередбачених проблем, одночасно збільшуючи шанси скористатися можливостями, які інакше можна

було б упустити. Це дозволяє зміцнити наші сильні сторони та усунути слабкі сторони.

На основі SWOT-аналізу можна розробити конкретні стратегії для складу, наприклад:

Сила-можливість. Розширити або оптимізувати складський простір, щоб скористатися зростаючим попитом на послуги зберігання.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Баст авто груп»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	1. Використовувати вільну територію для розширення закладу 2. Ввести службу доставки і вона буде користуватися попитом у зв'язку з великою кількістю постійних клієнтів та обмеженням відвідування магазину у зв'язку з поширення вірусу COVID-19.	1. При розробці нового асортименту врахувати сезонність і ввести в сезонні товари 2. Проводити тренінги, семінари, курси для персоналу, що дозволить знизити плинність кадрів 3. Розробити систему електронного документообігу 4. Створити проектний центр, де будуть розроблятися нові проекти 6. Офіційно працевлаштовувати весь персонал, що може знизити плинність кадрів.
Загрози	1. Робити акцент на унікальності магазину пов'язаної з красивим видом що дозволить бути більш конкурентоспроможними. 2. При великій кількості постачальників, можна завжди підібрати найбільш підходящі ціни на товари, навіть при підвищенні ціни.	1. При появі нових конкурентів виграшним залишається досвід, який вже отримав магазин на відміну від нового закладу.

Джерело: авторська розробка

Слабкість-можливість. Інвестиції в сучасні технології для покращення управління запасами та оптимізації операцій.

Сила-загроза. Диверсифікація постачальників, щоб зменшити залежність від обмеженої кількості джерел постачання та запобігти зриву ланцюга постачання.

Слабкість-загроза. Створення планів на випадок надзвичайних ситуацій для підготовки до змін у правилах безпеки та мінімізації пов'язаних ризиків.

Структура торгово-технологічного процесу в ТОВ «Баст авто груп» наведена на рис. 2.10.

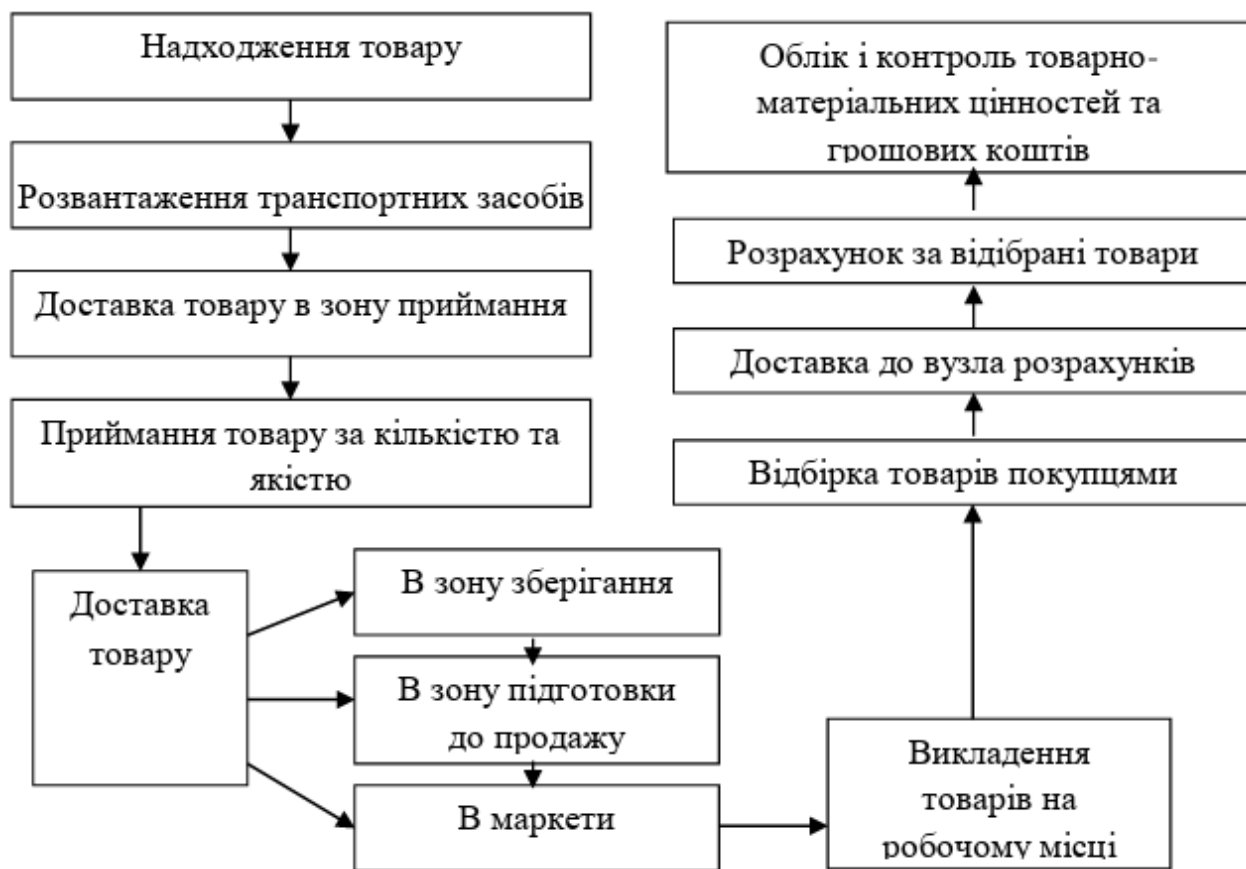


Рис. 2.10. Структура торгово-технологічного процесу в ТОВ «Баст авто груп»

Визначення логістичних витрат є складною справою, яку важко реалізувати на практиці. Ефективність логістичних процесів безпосередньо пов'язана з економічним розрахунком у логістиці та є фундаментальною детермінантою проектування та реалізації цих процесів, у тому числі управління ними. Отже, визначення впливу логістичних витрат на сучасні логістичні процеси передбачає виявлення характеристик логістичних витрат, їх оцінку та визначення тенденцій зміни калькуляції цих витрат

Логістичний облік витрат слід розглядати як елемент управління підприємством, оскільки функції управління тісно пов'язані з господарським обліком, який є однією з основних умов прийняття економічних рішень.

Економічний аналіз є умовою раціонального господарювання, що передбачає визначення розміру витрат, адекватного очікуваним результатам. Таким чином, логістичний облік витрат стає економічним інструментом контролю логістичних процесів на підприємстві.

Логістичний облік витрат є основою для оцінки їх впливу на рентабельність підприємства та дає основу для оцінки якості логістичних процесів. Одним із критеріїв оцінки правильності логістичних рішень є економічна ефективність при задоволенні очікувань клієнтів щодо їх логістичного обслуговування, адекватного вимогам ринків збуту, що обслуговуються. В принципі, без однозначної ідентифікації логістичних витрат важко продемонструвати правильність нового рішення, тому логістичні витрати є своєрідною базою для оцінки як реалізованих на даний момент логістичних процесів, так і модернізованих процесів.

Структура логістичних витрат ТОВ «Баст авто груп» наведена на рис. 2.11.

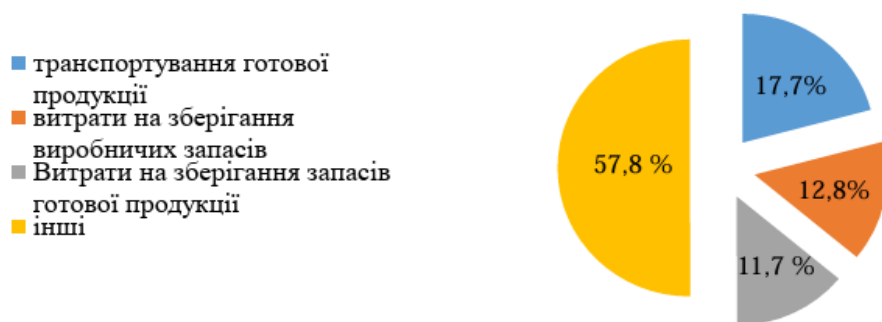


Рис. 2.11. Структура логістичних витрат

Динаміка логістичних витрат ТОВ «Баст авто груп» наведена на рис. 2.12



Рис. 2.12. Динаміка логістичних витрат

Ланцюг логістичних рішень ТОВ «Баст авто груп» наведено на рис 2.13.

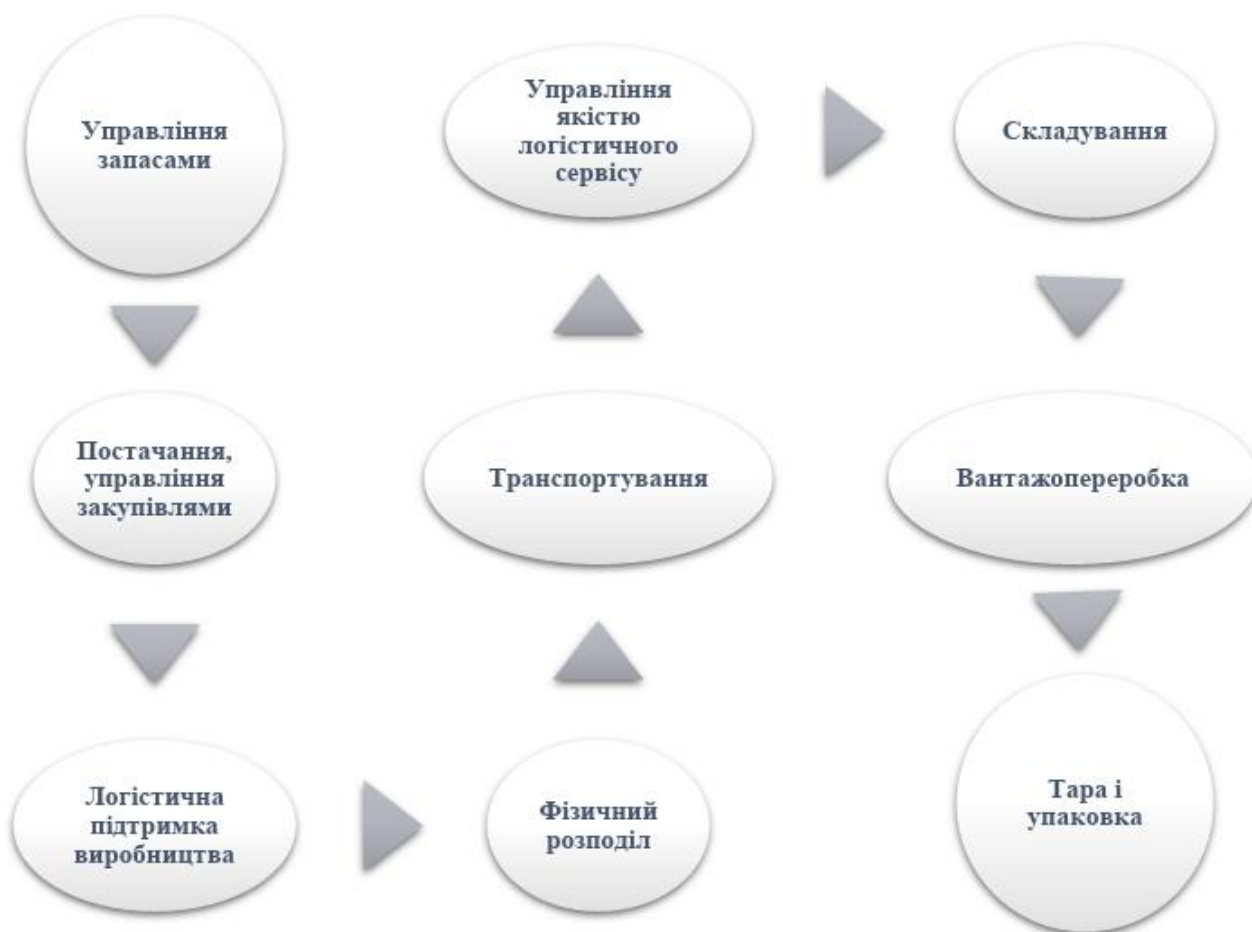


Рис. 2.13. Ланцюг логістичних рішень ТОВ «Баст авто груп»

Таким чином, ТОВ «Баст авто груп» є перспективною компанією на ринку транспортних послуг в Україні. Компанія вибрала для себе стратегію розвитку за основну і менеджери прикладають багато зусиль для побудови надійної системи контрагентів для співпраці.

2.3. Розроблення ефективної стратегії як елемент процесу управління логістичною діяльністю підприємства

Керівники підприємств, діяльність яких охоплює широку сферу виробництва, розподілу та постачання, змушені вирішувати проблеми простору, часу та витрат своєї діяльності незалежно від типу виробництва, віддаленості від

ринків збуту, сировини та напівфабрикатів. Тому що сильна конкуренція на ринку забезпечує найвищу ефективність потоку інформації, продуктів і коштів.

Варто підкреслити, що сьогодні між собою конкурують не просто компанії, а цілі ланцюжки поставок. З цієї причини більшість компаній розглядають логістику як стратегічну можливість створити конкурентну перевагу. Тому зрозумілим є введення стратегії логістики в стратегічне планування та врахування її в загальній стратегії компанії. Це підвищує усвідомлення місця та значення логістичної стратегії серед функціональних стратегій підприємства. Тому що логістична система підприємства визначає не тільки хід процесів в операційній сфері, а й впливає на формування більшості цілей і стратегій компанії.

Деякі дослідники вважають, що в силу своєї специфіки логістична стратегія повинна мати свій окремий напрямок проблем. Стратегічні логістичні рішення стосуються наступних питань:

- визначення стандартів обслуговування клієнтів,
- визначення кількості та розміщення складських приміщень, пунктів видачі, розробка загальних принципів управління запасами матеріалів і сировини.

Залежно від підприємства він може приймати різні форми, від структурованого плану до систематизованих канонів дій, прийнятих як частина загальної стратегії.

Новітні підходи до логістики приділяють особливу увагу взаємозв'язкам між окремими фазами логістичного процесу, підкреслюють динамічний підхід до логістики, вказують на необхідність широкого погляду на логістичні процеси, що виходить за рамки підприємства.

Важливим нововведенням у сприйнятті логістики стала поява її системної концепції, тоді вже можна було говорити про стратегії функціонування окремих фаз матеріальних потоків, входу, трансформації та виходу (або, власне, про різні конфігурації модельних організаційних рішень).

У наш час логістичні стратегії стають способом конкуренції або важливим елементом цього шляху, а також оперативним розширенням вже прийнятого способу отримання переваги конкурентоспроможними підприємствами.

Тому їх можна проаналізувати в контексті галузевої моделі, де в стратегії низьких витрат логістика розглядається в таких аспектах:

- підвищення конкурентоспроможності,
- зниження логістичних витрат (збереження позиції найдешевшого виробника),
- поєднання логістичної стратегії та інших функціональних стратегій підприємства,
- покращення використання ресурсів.

Досягнення цих цілей підтримується впровадженням наступних логістичних стратегій: логістика конкурентоспроможної диференціації, управління ланцюгом поставок, кооперація та скорочення циклу, а також скорочення та ліквідація запасів.

Розробка визначення логістичної стратегії вимагає також синтетичного представлення видів логістики та основних критеріїв її ефективності.

Підкреслюється, що метою кожної стратегії є розвиток довгострокових можливостей успіху шляхом використання конкурентних переваг, які не повинні обмежуватися вузьким розумінням економічної конкуренції.

Стратегії логістики визначаються та розуміються різними способами залежно від потреб організації, її середовища та суб'єктивності її творців. Розробка універсального визначення лише здається легкою.

З точки зору зростаючої важливості рангу керівництва на підприємстві, найпоширенішими визначеннями є такі, які стосуються: інтеграції функцій і процесів, консолідації, усунення запасів, скорочення циклів, диференціації обслуговування клієнтів, співпраці у відносинах «постачальник-одержувач», логістичного аутсорсингу, логістичних інновацій.

Стратегії логістики постійно модифікуються внаслідок змін поглядів і концепцій управління, а також вимог, що висувуються економічною реальністю.

Найчастіше прийнято вважати, що логістична стратегія – це цілісна концепція діяльності у сфері постачання, зберігання, транспортування та розподілу, впровадження та реалізація якої має на меті забезпечити досягнення довгострокових цілей у рамках логістичної діяльності підприємства.

На практиці логістична стратегія – це:

- правильно спланована структура розподілу,
- чітко визначені правила вимог контрагентів щодо якості та рівня обслуговування,
- чітке визначення місця компанії на ринку по відношенню до конкуренції,
- визначення обсягу функцій, переданих за межі компанії,
- оптимізація основних сфер, що генерують логістичні витрати, наприклад, складування, транспорт, запаси.

На практиці, залежно від рівня розвитку логістичної системи в компанії та ефективності управління логістикою, питання стратегії логістики має зводитися до наступних питань:

- Що може зробити логістика для реалізації прийнятої конкурентної стратегії?
- Чи впорається логістична система із завданнями, які впливають із цієї стратегії?
- Чи будуть прийняті рішення перешкодою для досягнення інших стратегічних цілей?
- Як подолати опір змінам у компанії та її оточенні?
- З ким ви можете зв'язатися, щоб отримати нові можливості? (Як створити нові межі організації?)
- Як уникнути помилок і запобігти загрозам?
- Як підвищити цінність ресурсів? (створити карти та графіки діяльності логістичного ланцюга?)
- Як зробити вашу пропозицію доступною для якомога більшої кількості клієнтів і змусити їх вибрати її?

- Чи будуть менеджери, і якщо так, то яким чином, використовувати матеріальні ресурси (люди, обладнання, технології та грошові кошти) і нематеріальні ресурси (інтелектуальну власність, інформацію, відносини з клієнтами) для виконання поставлених завдань?

Функціонування кожної логістичної системи визначається управлінським і службовим персоналом, його структурою, компетенціями та амбіціями. Бо саме управлінський персонал планує, діагностує, вирішує та оцінює всі проблеми цієї системи. Компетентні працівники повинні, використовуючи інформацію, прагнути конкретизувати та ідентифікувати завдання та механізми їх функціонування, які б дозволили розпізнати стан логістичної системи та сприяли її нормальному функціонуванню. Для досягнення таких ефектів необхідно зосередитися на формуванні правильних установок і залученні до вчинених дій усіх співробітників компанії, підвищенні гнучкості їх персоналу та впровадженні ефективної системи мотивації на основі т.зв. багатокритеріальні системи оцінювання.

Підкреслюється, що всі заходи, пов'язані з поведінкою працівників, пов'язаними з організацією компанії, включаючи їх навчання та мотивацію, повинні здійснюватися наперед до заходів, пов'язаних із впровадженням конкретних методів і прийомів логістичного менеджменту.

Ігнорування навіть найменшого працівника в цій діяльності впливає на особисті стосунки та успіх компанії. Тому ми повинні намагатися, щоб усі співробітники компанії ідентифікували її проблеми, аналізували їх і вирішували; Щоб вирішити цю проблему, необхідно забезпечити їх універсальність.

Найгірша компанія для креативності співробітників – це та, яка блокує нові ідеї та ініціативи і не враховує, що творча енергія природним чином зосереджується на сферах, де ці ідеї можуть бути найбільш прибутковими.

Варто докласти зусиль, щоб завдяки правильно визначеній та реалізованій стратегії творча енергія співробітників компанії була спрямована на:

- використання ідей клієнтів,
- навчання у провідних компаній,

- розробка новаторських організаційних рішень,
- використання потенціалу власних співробітників,
- використання ринкової турбулентності та змін,
- підвищення ефективності управління.

В даний час підвищення ефективності логістичних систем вбачається в централізованому способі організації логістичних процесів, який характеризується більш високим рівнем використання логістичних ресурсів, що досягається за рахунок відповідного методу управління логістичним процесом. На думку багатьох керівників і професіоналів, вибір і розробка стратегії - це, головним чином, правильне визнання можливостей компанії на світовому ринку.

Не слід забувати, що незалежно від підприємства, людина все одно вирішує, як управляти ним та його ресурсами (людьми, обладнанням, технологіями, коштами, відносинами з постачальниками), а також процесами та цінностями. Хороший менеджер повинен розуміти, що ресурси більш сприйнятливі до змін, ніж процеси та цінності, але їх також слід змінювати та використовувати належним чином.

Однак управління бізнесом все ще розглядається як спосіб мислення та бачення проблем і лише потім як спосіб дій.

У кожній компанії працюють люди з уявою, але, на жаль, багато організацій не вміють використовувати їхні таланти. Творчість і уява часто змушені поступатися місцем стандартизованій роботі. Але компанія, де цінується творчість, може знати про своїх клієнтів і контрагентів більше, ніж вони самі, і може ідеально адаптувати свою пропозицію до їхніх потреб.

Співробітники є і залишаються одним із найважливіших ресурсів компанії, а отже, одним із головних факторів її успіху.

Ефективність логістичної системи на підприємстві – це концепція, яка відображає відповідні взаємозв'язки між ефектами та цілями та вхідними ресурсами в рамках структурного та динамічного підходу.

Його суть полягає в оцінці ефекту з точки зору цілеспрямованості дії та прийняття двох основних вимірів. Перший вимір – ринковий вимір, спрямований

на формування оптимальної структури вартості, визнаної клієнтом. У другому вимірі діяльність і витрати розглядаються з урахуванням економічних відносин. Звідси випливає, що ефективність логістичної системи слід оцінювати за критеріями цілеспрямованості, ринкової корисності та раціонального господарювання.

Оцінюючи ефективність логістичної системи, ми спираємося на твердження, що характеризують проблему ефектів у загальному аспекті. Ефективність логістики вимірюється за вимірними (кількісними, які представлені в описовій формі та доповнені числовими оцінками) і невимірними (якісними) результатами. Вимірні результати ототожнюються з економічними ефектами, спрямованими на зниження витрат на зберігання, підвищення якості поставок і усунення браку.

При оцінці економічної ефективності та результативності логістичного менеджменту час підбиття ефектів завжди вимагає прийняття рішення. Необхідно провести аналіз у сфері поточних і майбутніх рішень. Слід пам'ятати, що кожна логістична система підприємства динамічна, піддається постійним змінам і потребує вдосконалення. Основні резерви зниження логістичних витрат знаходяться в невиробничій сфері і є результатом потоку фінансових ресурсів та інформації.

Сучасний підхід до логістичної діяльності підприємства повинен бути спрямований на максимізацію рентабельності вкладеного капіталу. На механізм формування прибутку впливають виробничі фактори та логістичні витрати. Неможливо отримати прибуток без належного планування та правильного прийняття рішень.

Рішення, які приймає управлінський персонал на підприємстві, визначаються розміром і структурою активів підприємства, його капіталом, вибором джерел фінансування, технічними та організаційними факторами. Вони повинні зосередитися на розробці довгострокової стратегії розвитку логістики, спрямованої на систематичне підвищення ефективності управління за рахунок підвищення рентабельності послуг, що надаються. У логістичних системах

особливе значення надається цілям, спрямованим на формування оптимальної структури вартості та рівня витрат, а також виявлення та активації потенціалу ефективності логістичної системи.

Також зазначається, що занадто велика диференціація асортименту продукції та компонентів продукції сприяє непотрібним виробничим процесам. Їх зменшення дозволяє підвищити гнучкість компанії, скоротити час реагування на потреби ринку та знизити рівень запасів.

Сучасне підприємство не може максимізувати прибуток і задовольнити власні інтереси, ставлячись до контрагентів як до опонентів, а має прагнути до максимально ефективної співпраці. Важливим питанням є процес прийняття рішення щодо вибору підрядників, який має базуватися на ретельному аналізі їхнього фінансового стану та оцінці продукції.

Варто підкреслити, що відходи у сфері транспорту часто пов'язані з великими відстанями між підрядниками та великою кількістю проміжних пунктів. Близьке розташування постачальника сприяє вдосконаленню сфери перевалки через: кращу організацію, стандартизацію обладнання та вантажних одиниць, дозволяє зменшити товарні запаси та скоротити час транспортування.

Оцінку ефективності логістичних систем можна також проводити за допомогою моделей обліку витрат, включаючи облік фактичних, нормальних і стандартних витрат; вони є основою загальних і змінних витрат. Варто відзначити підхід до проблеми ефективності логістичної системи, який вказує на балансову систему, яка стверджує, що позитивне сальдо входів і виходів елементів логістичної системи підприємства в певний період часу виправдовує твердження про її ефективність. Розкриваються фактори вимірювання, де вимірювання вимагає суворого застосування принципу, що характеристики властивостей, подій і цінностей повинні відповідати фактичній логістичній системі.

У результаті цього підходу можна стверджувати, що логістична система є ефективною, якщо досягнуто мети і збережено правильне співвідношення між виходами та вхідними ресурсами.

Слід підкреслити, що, крім відносин між постачальниками та одержувачами, учасники спеціалізованих транспортно-експедиційних компаній часто відіграють важливу роль в інтеграції потоку продуктів та інформації. В основному це стосується задоволення потреб у міжнародних перевезеннях, оскільки самообслуговування на малих і середніх підприємствах стає ризикованою та нерациональною справою.

Як видно із взаємовідносин, не тільки всі співробітники компанії, але й представники її оточення можуть значною мірою впливати на ефективну логістичну стратегію і всю її діяльність. Все частіше в сучасних методах управління підкреслюється важливість відбору персоналу, творчої, позитивної стратегічної співпраці підприємств, що беруть участь у процесах товарно-інформаційного потоку, використання новітніх знань.

Доцільно запропонувати для ТОВ «Баст авто груп» перелік КРІ для оцінювання реалізації логістичної стратегії, яка орієнтована на витрати (табл 3.1).

Таким чином, запровадження практики формування КРІ дозволить чітко сформулювати завдання, що в подальшому створить основу для оцінювання досягнутих показників.

Таблиця 3.1

Перелік КРІ для оцінювання реалізації логістичної стратегії, яка орієнтована на витрати

№	Стратегічна ціль	Показники
1	2	3
Фінансова складова логістичної стратегії		
1.	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів - ROA Чистий операційний прибуток після вирахування податків - NOPAT
2.	Зростання обсягів продажу продукції	Дохід підприємства Оборотноість активів
3.	Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат Питомі логістичні витрати
Клієнтська складова логістичної стратегії		
4.	Зменшення кінцевої вартості молочної продукції	Обсяги продажу
5.	Забезпечення оптимізованим за прибутковістю асортиментом	Рентабельність продажу
6.	Зменшення вартості тари в ціні продукції	Частка тари в ціні продукції
7.	Обслуговування на мінімально необхідному рівні	Витрат на обслуговування по відношенню до обсягів продажу
Внутрішня складова логістичної стратегії		
8.	Оптимізація систему постачання сировини	Витрати закупівлі Частка сировини у ціні продукції
9.	Оптимізація послуг за схемою « <u>виріки-витрати</u> »	Прибуток по відношенню до витрат на обслуговування
10.	Впровадження або розвиток системи управління витратами	Питомі витрати
11.	Скорочення тривалості логістичних операцій	Операційний цикл Логістичний цикл
12.	Впровадження BSC та KPI	Рівень досягнення стратегічних цілей
13.	Впровадження стратегічного логістичного управління	Рівень досягнення стратегічних цілей логістики
14.	Освоєння нових технологій та обладнання	Рентабельність інвестицій у нововведення
15.	Формування оптимальної за витратами системи розподілу	Витрати розподілу по відношенню до обсягів продажу
Складова навчання та росту логістичної стратегії		
16.	Впровадження системи стимулювання за витрати	Частка суми економії витрат в загальній сумі витрат
17.	Підвищення ефективності роботи персоналу за операціями	Продуктивність роботи персоналу
18.	Створення організаційної культури спрямованої на зміни	Фактичний час реалізації змін по відношенню до планового
19.	Стимулювання персоналу до розробки нововведень	Число нововведень на одного працівника

Висновки до другого розділу

В останні роки в Україні спостерігається динамічний розвиток ринку логістичних послуг. У зв'язку зі зростанням складності логістичних процесів багато компаній вирішують передати виконання функцій спеціалізованим зовнішнім компаніям. Це дозволяє мінімізувати експлуатаційні витрати та підвищити якість послуг, що надаються. Ринок логістичних послуг складається з комерційно доступних транспортних, експедиторських, складських і додаткових послуг.

Ринок логістичних послуг в Україні до початку повномасштабного вторгнення розвивався дуже динамічно. Цей розвиток в основному пов'язаний зі збільшенням торгівлі та глобалізацією діяльності багатьох підприємств. Транспорт відіграє важливу роль у національній логістиці, оскільки Україна займає велику частку в транспортуванні вантажів у Європі та світі.

Логістичні послуги являють собою інтегровану сферу, яка об'єднує транспортні послуги, зберігання і поповнення запасів, перевалку, а також багато інших послуг, які раніше входили в сферу діяльності виробничих і торгових компаній.

Зростаюча складність логістичних процесів змушує компанії передавати функції аутсорсингу. Таким чином створюється зростаючий попит на цей вид діяльності. Підприємства, які бажають бути конкурентоспроможними, розширюють сферу своєї діяльності не тільки з точки зору асортименту пропонованої продукції, але й діапазону доступності для потенційних клієнтів. Остання тенденція – глобалізація послуг, що надаються. Проблеми, пов'язані з цим, означають, що компанії не можуть самотійно впоратися з поставленими перед собою завданнями та вирішують передати певні завдання аутсорсингу. Це дозволяє скоротити витрати, зменшити бізнес-ризики та підвищити якість послуг. Аутсорсинг логістики також дозволяє досягти мінливості ланцюга поставок.

ТОВ «Баст авто груп» є молодим підприємством на ринку логістичних послуг в Україні, але впродовж часу існування демонструє позитивну динаміку розвитку та нарощує обсяги діяльності.

Для підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Баст авто груп» запропоновано запровадження практики формування КРІ для оцінювання реалізації логістичної стратегії, які дозволить чітко сформулювати завдання, що в подальшому створить основу для оцінювання досягнутих показників.

ВИСНОВКИ

Аналіз рейтингових списків дозволяє зробити висновок, що частка логістичної галузі в економіці постійно зростає. Компанії з кожним роком збільшують свої доходи, що свідчить про те, що галузь TSL дуже розвивається. Провідні місця посідають підприємства не лише з вітчизняним, а й іноземним капіталом, що свідчить про те, що Україна є привабливою країною для іноземних інвесторів. Все більше і більше компаній, які працюють у галузі TSL, вирішують працювати глобально, що впливає на конкурентоспроможність пропонованих послуг.

Розробка ефективної логістичної стратегії, не кажучи вже про її визначення, є непростим завданням, оскільки вся система розподілу стає все більш і більш складною і вимагає широкого погляду не тільки на питання логістики. В основному це було пов'язано з відкриттям ринків, що збільшило відстань між підрядниками. Значно розширився асортимент продукції та послуг, значно зросли запити споживачів. Тому інноваційність компанії, швидкість реагування на зміни та гнучкість є важливими факторами, що визначають її успіх.

Таким чином, визначення логістичної стратегії має передбачати оптимізацію погляду на саму стратегію, включаючи її підхід до логістики.

Багато інноваційних підходів до логістики підкреслюють динамічний підхід до логістики та вказують на необхідність широкого погляду на логістичні процеси, що виходять далеко за рамки підприємства.

Суть ефективного функціонування логістичної системи на підприємстві полягає у відповідності досягнутих цілей завданням, визначеним для всього підприємства. Цілі логістичної системи повинні піддаватися модифікації та змінам залежно від мінливих умов, у яких вона працює.

Для того щоб визначити напрямок, масштаби та ефективність функціонування логістичної системи на підприємстві, необхідно провести дослідження її ефективності.

В даний час більшість підприємств стикаються з необхідністю будувати нові стратегії або вносити зміни, які базуються на зміні вимог ринку та фінансової ситуації. Тому зростає роль підбору і навчання персоналу. Сьогодні від ефективного менеджера вимагається не тільки досконало розуміти потреби потенційних клієнтів, але й знати рушійні сили цих потреб і шляхи їх задоволення, а також оцінювати можливості компанії та її середовища.

Добре підготовлені менеджери здатні визначити, як отримати конкурентну перевагу не лише через конкуренцію, а й через переговори та тендери.

Менеджери, які не в змозі вимірюваним чином визначити цілі, яких вони мають досягти за допомогою прийнятих стратегій, не ідентифікують загрози, не помічають прийдешніх змін на ринку, не належним чином керують ресурсами та не можуть розраховувати на успіх.

Сучасний менеджмент вимагає не тільки величезних знань, а й сучасного мислення про ролі в організації, яке сьогодні має базуватися на парадигмі єдності науки і практики. Тому варто пам'ятати, що добре освічений працівник, який вміє використовувати свій досвід, стає «товаром» (бо підпорядкований бізнес-механізмам), добре оплачуваним і затребуваним на ринку, бо він є запорукою успіху компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2. / С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
3. Короткий Ю.В. Логістична стратегія як засіб формування логістичного потенціалу. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія Економіка, 2015. № 4. С. 106-115.
4. Види стратегій логістичної системи підприємства. Економіка: веб-сайт. URL : https://studopedia.su/6_27805_vidi-strategiy-logistichnoi-sistemipidpriemstva.html
5. Схема розробки логістичної стратегії. Логістика: веб-сайт. URL : https://studme.com.ua/1151040914315/logistika/shema_razrabotki_logisticheskoy_strategii.htm.
6. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
7. Схема розробки логістичної стратегії. Логістика : веб-сайт. URL: https://studme.com.ua/1151040914315/logistika/shema_razrabotki_logisticheskoy_strategii.htm.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
9. Єсель Г.В. Логістична стратегія підприємства з екологічно безпечним використанням земель. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). С. 25-28.
10. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348-353.
11. [Тимошук О.М.](#) Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. [Економіка та держава](#). 2018. № 3. С. 40-44.

12. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №40. С. 170-182.
13. Криворучко О.М. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №38. С. 61-75.
14. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. №11, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (дата звернення: 03.02.2025)
15. Власова Т.Г. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Економічні науки*. 2023. №5. С. 21-26.
16. Плекан У.М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р., Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 376-377.
17. Баєва О.І., Бігун К.А. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: матер. VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 березня 2020 р., Харків: НФаУ, 2020. С. 209-210.
18. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2021. № 37. С. 48-60.
19. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 65-70.
20. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 60-68.
21. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 432.
22. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування: колективна монографія. *Менеджмент*

суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. ЖДТУ, 2012. С. 218-228.

23. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.

24. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії: підруч. / Є.Х. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. 206 с.

25. Логістичний менеджмент: навч. посібник / за ред. О. М. Тридіда. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

26. Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2013. 172 с.

27. Бокій В. І., Фокіна Н. П. Економічна безпека підприємства найважливіша складова фінансової стійкості. Актуальність проблеми економіки. №8 (26). 2008. С. 110–115.

28. Вівчар О. І. Моделювання логістичних стратегій як визначальний фактор успішного розвитку ремонтно-будівельних підприємств. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Випуск III (47). Чернівці. 2012. С. 211–214. 4.

29. Вівчар О. І. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками. Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТДТУ. 2008. С. 253.

30. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. Інвестиції: практика та досвід, 2025. № 1. С. 22-28. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>

31. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 204-217. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)

32. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2020. 143 с.
33. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник. К.: КНТ, 2007. 405 с.
34. Василенко В.А. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
35. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. К.: КНЕУ, 2007. 307 с.
36. Голіков Є.А. Маркетинг та логістика. К.: «Маркетинг», 2009. 412с.
37. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. К.: КНЕУ, 2012. 198 с.
38. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 199 с.
39. Кочубей Д.А. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств. *Товари і ринки*. 2010. № 1. С. 9-17.
40. Пономарьова Ю.В. Логістика: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2013. 189 с.