

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

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Олега ПІДГОРОДЕЦЬКОГО

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного
управління, доцент
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук,
доцент **Алла ГРИМАК**

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

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
_____ **Марта КОПИТКО**
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ПІДГОРОДЕЦЬКИЙ О. Управління логістичною діяльністю підприємства. Рукопис.

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

Кваліфікаційна робота виконана в контексті дослідження управління фінансовими ресурсами банківської установи. У першому розділі здійснено теоретичне дослідження основ управління логістичною діяльністю. У другому розділі охарактеризовано конкурентне середовище ТОВ «Мобіліс-АМ», проаналізовано логістичну діяльність товариства в сучасних умовах. Результатом дослідження стали рекомендації щодо оптимізації логістичної системи з метою мінімізації ризиків та підвищення ефективності управління логістичною діяльністю.

Ключові слова: логістична діяльність, управління логістичною діяльністю, конкурентоспроможність, логістична стратегія, управління логістичними ризиками.

ABSTRACT

PIDGORODETSKYI O. Management of logistics activities of the enterprise. Manuscript.

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

The qualification work was carried out in the context of the study of the management of financial resources of a banking institution. The first section contains a theoretical study of the basics of logistics management. The second section describes the competitive environment of Mobilis-AM LLC, analyzes the logistics activities of the company in modern conditions. The result of the study was recommendations for optimizing the logistics system in order to minimize risks and increase the efficiency of logistics management.

Keywords: logistics activities, logistics management, competitiveness, logistics strategy, logistics risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	6
1.1. Теоретичні парадигми логістичної діяльності	6
1.2. Логістична стратегія як конкурентна перевага підприємства	10
1.3. Управління логістичними ризиками	14
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»	20
2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства	20
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства	25
2.3. Аналіз управління логістичною діяльністю підприємства	32
2.4. Шляхи підвищення ефективності управління логістичною діяльністю	37
Висновки до другого розділу	41
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з повномасштабним вторгненням росії на територію незалежної України виникли економічні та політичні виклики, зросли темпи інфляції, спостерігається криза з напрацьованими ланцюгами поставок та перевезень. Підприємства в контексті логістичної діяльності змушені адаптуватися до нових викликів, впроваджувати сучасні рішення, зміцнювати конкурентні позиції на ринку товарів та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності логістичної діяльності, аспектів управління нею, розвитку та удосконаленню логістичних ланцюгів присвячено праці таких вітчизняних науковців, як, Алькема В.Г. [1], Михайлик Н. І. [2], Мізіна О. В. [3], Тищенко А. В., Безсмертна О. В. [7] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження управління логістичною діяльністю підприємства та розробка заходів щодо формування ефективної системи логістичного менеджменту та відповідних логістичних стратегій.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сучасні парадигми логістичного управління на підприємстві;
- визначити сутність логістичної стратегії як конкурентної переваги підприємства;
- охарактеризувати види логістичних ризиків підприємства;
- провести аналіз діяльності підприємства в конкурентному середовищі;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- розробити алгоритм управління логістичними ризиками;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є вплив конкурентного середовища на ефективність управління логістичною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів ефективності управління логістичною діяльністю.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних основ управління логістичною діяльністю здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання та синергетичного підходу. Аналіз управління логістичною діяльністю ТОВ «Мобіліс-АМ» проведено за допомогою логічного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів. Формування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності управління логістичною діяльністю в сучасних умовах здійснюється за допомогою логічного мислення, конкретних, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні запропонованих заходів підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Мобіліс- АМ».

Структура та обсяг роботи. У першому розділі здійснено теоретичне дослідження парадигми логістичного управління, визначено значення логістичної стратегія як конкурентної переваги підприємства, досліджено сутність логістичних ризиків. У другому розділі охарактеризовано конкурентне середовище ТОВ «Мобіліс-АМ», проаналізовано логістичну діяльність товариства в сучасних умовах. Результатом дослідження стали рекомендації щодо оптимізації логістичної системи з метою мінімізації ризиків та підвищення ефективності управління логістичною діяльністю.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 49 сторінках. Робота містить 16 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел 43 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Теоретичні парадигми логістичної діяльності

Однією з найважливіших складових виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства є логістична діяльність, яка містить в собі безпосередньо виконання логістичних функцій, протікання логістичних процесів і здійснення логістичних операцій [2]. Основними чинниками, які впливають на логістичну діяльність є зростання вартості матеріалів, транспортування та складування, підвищення рівня інфляції. Вказані чинники обмежують купівельну спроможність суб'єктів підприємницької діяльності, що посилює конкурентний тиск та робить логістичну діяльність менш рентабельною.

Використовуючи процес управління та координації логістичний менеджмент спрямовує дії логістичних відділів підприємства та його контактної аудиторії на досягнення мети логістичної діяльності. Розглянемо схематично значення логістичного управління у системі менеджменту підприємства (рис. 1.1).

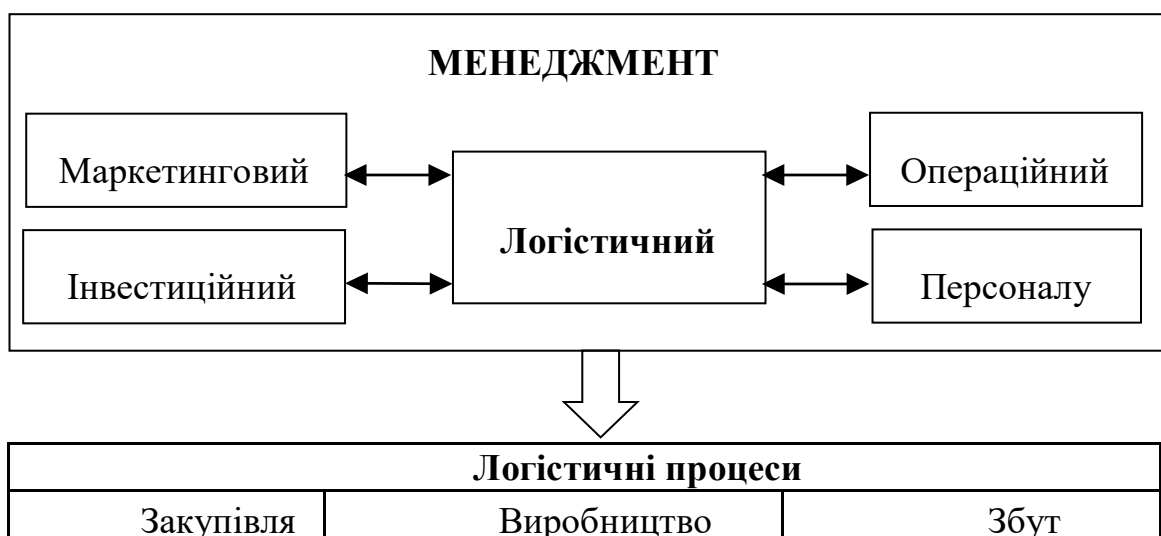


Рис. 1.1. Логістична діяльність в системі управління підприємством

Джерело: складено автором на підставі [14]

Отже, як ми бачимо логістичне управління тісно пов'язане з усіма напрямками діяльності та функціональними складовими менеджменту підприємства. Виконання стратегічних та оперативних планів та завдань в управлінні персоналом, інноваційній та інвестиційній діяльності, виробничому процесі, фінансовій та інформаційній діяльності підлягає управлінню процесом закупівлі матеріальних ресурсів, виробництву товарів та послуг, реалізації готової продукції чи послуг.

Проведемо аналіз змісту дефініції «логістична діяльність», «логістичні операції», «логістична система» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміст дефініцій «логістична діяльність», «логістичні операції»,
«логістична система»

Автор	Визначення
Алькема В.Г. [1]	Логістична діяльність – це інтегрована та логічно упорядкована відносно цілей зкоординована в просторі та синхронізована в часі сукупність логістичних активностей, які спрямовано суб'єктом на формування та перетворення матеріальних і супутніх потоків для досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів учасників діяльності та ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища.
Матвієнко-Біляєва Г. Л. [6]	Логістичні операції - комплексний процес управління рухом та зберіганням матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів для задоволення потреб клієнтів та партнерів

продовження таблиці 1.1

Сорока О. Ю. [4]	Логістичні операції – це система керування рухом та зберіганням матеріальних потоків від джерела до споживача з метою оптимізації якості обслуговування та зниження витрат.
Бакута А. А. [5]	Логістична система – сукупність взаємозалежних елементів у межах певної економічної системи, дія яких спрямована на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків та оптимізацію витрат, пов'язаних із рухом цих потоків.
Кислий В. М. [8]	Логістична система – цільова інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.

Джерело: складено автором на підставі [1-8]

Сутність управління логістичною діяльністю підприємства полягає у раціональному плануванні, ефективній організації, своєчасній координації та контролі процесів, які пов'язаних з транспортуванням та переміщенням товарів та послуг, інформаційних та матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Цей напрям діяльності включає налагодження, оптимізацію шляхів та ланцюгів постачання товаро-матеріальних цінностей, управління запасами та готовими продуктами, транспортну та складську логістику, обробку та доставку замовлень. Метою логістичної діяльності підприємства є забезпечення максимальної вигоди та мінімізація витрат, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Зміст управління логістичною діяльністю охоплює розробку логістичних стратегій, впровадження інноваційних технологій та використання сучасних інформаційних систем для покращення прозорості та швидкості процесів [9].

Завдяки інтегруванню усіх логістичних функцій у єдину систему, підприємство здатне швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та задовольняти потреби клієнтів. Розвиток логістичної діяльності сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, зменшенню операційних, збільшенню рентабельності.

Логістична діяльність перебуває у постійному та безперервному розвитку, під впливом ринкових відносин змінюється та вдосконалюється. Проведемо сутнісну характеристику основних ознак логістичної діяльності підприємства (рис. 1. 2).

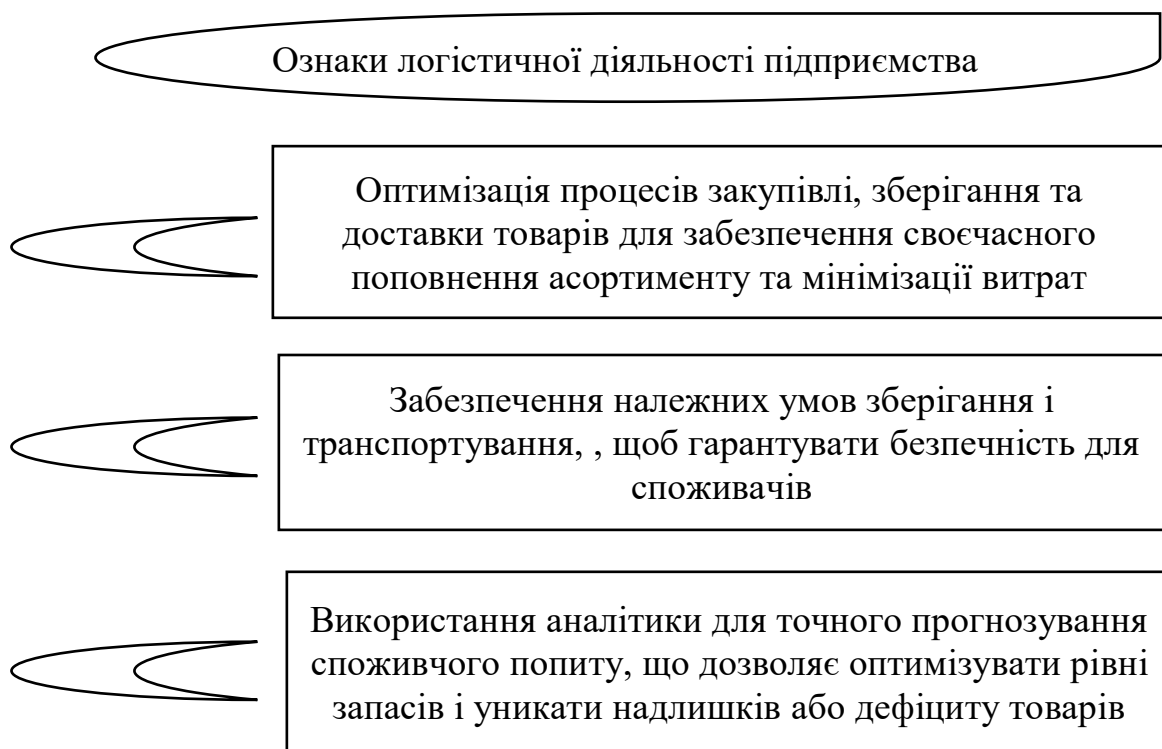


Рис. 1.2. Сутнісна характеристика основних ознак логістичної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на підставі [10].

Таким чином, логістична діяльність підприємства передбачає здійснення в реальних умовах сприятливого середовища підприємства з використанням функції управління планування, організації мотивації та контролю поточних процесів для задоволення потреб та гарантування безпеки для споживачів.

1.2. Логістична стратегія як конкурентна перевага підприємства

Основною рисою сучасного бізнесу є ідея про те, що конкурують не підприємства, а ланцюги постачання (постачальницько-збутові ланцюги), а успіх або провал ланцюгів постачання визначається на ринку кінцевим покупцем [11]. Виконання основного правила логістичної діяльності, а саме: отримання клієнтом потрібного продукту/послуги в потрібному місці у потрібний час, необхідної кількості є вимогою виживання на ринку, умовою досягнення конкурентного успіху. Логістична стратегія підприємства має задовольняти потреби учасників логістичного ланцюга та кінцевих споживачів, враховувати обмеження ринку та забезпечити виконання місії підприємства.

Метою будь-якої стратегії є створення довгострокових можливостей для успіху за допомогою використання конкурентної переваги, яка не повинна обмежуватися вузьким розумінням економічної конкуренції [12]. Стратегія логістичної діяльності передбачає концепцію можливостей підприємства, передбачає інноваційну політику, враховує репутацію та стратегічний потенціал підприємства, передбачає структуру відносини між співробітниками, зв'язки з покупцями та клієнтами, постачальниками та партнерами підприємства.

Розроблення логістичної стратегії підприємства передбачає ефективне функціонування його діяльності на перспективу, будучи частиною корпоративної або функціональної стратегії самого підприємства, незалежно від змін зовнішнього середовища [13]. Завдання логістичного управління спрямоване на отримання доходів від логістичної діяльності, що сприяє збільшенню прибутку, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню вимог ефективної діяльності, а саме:

- підтримувати зв'язок між логістичною та загальною стратегією, що забезпечить головну умову досягнення максимального прибутку;
- удосконалити організацію логістичних операцій, яка пов'язана з закупівлею, транспортуванням, складуванням і реалізацією товаро-матеріальних цінностей;

- використовувати електронні мереж обміну та обробки інформації, сучасні технології для комунікацій зі споживачами, що сприятиме збільшенню відносної частку ринку та конкурентоспроможності підприємства.

Логістичні стратегії мають особливості та відштовхуються від потреб організації, її потенціалу, зовнішнього середовища та бачення керівників підприємства. Проаналізуємо різні трактування поняття «логістична стратегія» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття «логістична стратегія»

Автор	Визначення
Семененко А. І.	Логістична стратегія – це стратегія підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури підприємства
Крикавський Є. В.	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними стратегіями
Родников О. М.	Логістична стратегія - це стратегія довгострокового планування розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші інфраструктуру; формування методик розрахунку під час логістичної операції господарського механізму.

Джерело: складено автором на підставі [10-12]

Таким чином, логістичну стратегію доцільно використовувати як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства, яка охоплює довготермінові рішення логістичної діяльності, складається з стратегічних планів щодо управління логістичних процесів та операцій.

З точки зору зростаючого значення важливості управління на підприємстві, найпоширеніші визначення стосуються: інтеграції функцій і процесів, консолідації, ліквідації запасів, скорочення циклу, диференціації обслуговування споживачів, співпраці в системі «постачальник – одержувач» логістичного аутсорсингу, логістичних інновацій [14]. В результаті зміни вимог економічної та політичної реальності, концепцій управління та потреб клієнтів логістичні стратегії постійно модифікуються.

Логістична стратегія є цілісною системою у сфері дистрибуції, зберігання, транспортування та реалізації товаро-матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів для досягнення довгострокових цілей логістичної діяльності підприємства. Розглянемо етапи формування логістичної стратегії за допомогою фрагментарного, функціонального та інтегрального підходів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи формування логістичної стратегії

Джерело: побудовано автором на підставі [15]

Формування логістичної стратегії підприємства передбачає прийняття управлінських рішень та складається з визначення місії; формування стратегічних планів; оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; проведення логістичного аудиту ефективності логістичної діяльності. Якість та ефективність конкурентної стратегії залежить від поетапної опрацьованості, починаючи зі стратегічного управління, формування місії та стратегії, визначення заходів щодо захоплення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Розглянемо базові стратегії підвищення конкурентоспроможності:

1. Стратегія лідерства на основі низьких витрат. Акцент робиться на можливості реалізувати більш дешеві товари та послуги товарів у порівнянні з витратами конкурентів. Досягненню такої стратегії перешкоджають чинники зовнішнього середовища, які відображають мінливість середовища та проявляються у вигляді інфляції, законодавчих перешкод, протекціонізму конкурентів, обмеженості ресурсів, політичній невизначеності.

2. Стратегія індивідуалізації. Унікальність товарів та послуг є пріоритетом у виборі цієї стратегії. Успішність стратегія забезпечується за рахунок вивчення ринку товарів та послуг, наданням послуг чи виготовленням товарів, які привабливими для клієнтів та вигідно відрізняються від товарів/послуг конкурентів.

3. Стратегія найкращої вартості. Ця стратегія ґрунтується на поєднанні високої якості продукції та обслуговування при більш низьких витратах у порівнянні із конкурентами.

4. Стратегії концентрації. Метою цієї стратегії є зосередження на вузькому сегменті ринку та пропонування індивідуального, підвищеного рівня обслуговування клієнтів ринкової ніші у порівнянні з обслуговуванням конкурентами.

5. Стратегія інновацій. Практична реалізація інновацій сприяє створенню продуктів, послуг та технологій нового покоління, які користуються підвищеним попитом у клієнтів.

6. Стратегія фокусування. Ця стратегія спрямована на певне коло покупців та використовується малими підприємствами на одному сегменті ринку.

Повномасштабна війна вплинула на логістичну діяльність підприємства та умови вибору логістичної стратегії. На практиці найчастіше використовується раціональне поєднання усіх базових конкурентних стратегій, які найбільше відповідають умовам ринкової ситуації.

1.3. Управління логістичними ризиками

Порушення транспортної інфраструктури, блокади доріг та портів, а також зростання ризиків безпеки призвели до серйозних затримок у постачанні товарів та послуг [12]. Суб'єкти підприємницької діяльності через блекаут, військові дії та дефіцит ресурсів зіткнулися з нестачею/ несвоєчасною поставкою товаро-матеріальних цінностей, фінансових та інформаційних ресурсів.

Забезпечення ефективного управління логістичною діяльністю можливе при умові нейтралізації впливу негативних чинників на логістичну систему, ідентифікації ризиків логістичних потоків, здатності окремих ризиків впливати на діяльність, визначення втрат логістичної системи. Проаналізуємо підходи науковців до визначення поняття «логістичний ризик» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до трактування поняття «логістичний ризик»

Автор	Визначення
Мамчин М.	Логістичний ризик – небезпека виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга.

продовження таблиці 1.3

Ровенских М.	Логістичний ризик – ситуація в логістичній системі підприємства, яка пов’язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів унаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідки яких, з погляду суб’єкта управління, є невизначеними і проявляються у вигляді можливого відхилення параметрів потоків від заданих, що дозволяє розглядати ризик як керований параметр, на який можна впливати для забезпечення прийнятного рівня.
Вітлінський В., Скіцько В.	Логістичний ризик – економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття менеджментом підприємства об’єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, відсутності повної (вичерпної) інформації на момент прийняття рішень, які притаманні процесам прогнозування, планування, управління, координації та контролю матеріальних, сервісних, інформаційних, фінансових потоків та потоку інтелектуально-трудоових ресурсів.

Джерело: складено автором на підставі [8-13]

Таким чином, можна зробити висновок, що логістичний ризик можна характеризувати як неочікувану та небажану подію, яка спричинила відсутність або непостачання в конкретному місці та годині необхідної сировини чи товару, відповідної якості, за погодженою ціною. Логістичний ризик може виникнути внаслідок причин матеріального або нематеріального характеру, через порушення чи загрози у логістичному потоці.

Логістичний ризик виникає в процесі виконання логістичних операцій, які пов’язані зі транспортуванням, складуванням, управління запасами, документування тощо,

Відповідно до міжнародного стандарту управління ризиками ISO 31000:2009 «Risk management – Principles and guidelines» («Управління ризиками. Принципи та рекомендації») [12] рекомендовано в управлінні ризиками дотримуватись таких принципів:

- безперервний моніторинг логістичних процесів та систем сприяє досягненню цілей та ефективному управлінні ризиками;
- невід’ємності від організаційних процесів;
- прийняття участі в процесі прийняття рішень;
- є вираженням невизначеності;
- систематичності, структурованості та узгодженості за часом;
- здійснення на основі найкращої наявної інформації;
- охоплення профілю ризику, стану внутрішнього та зовнішнього операційного середовища;
- прийняття до уваги людських та культурних чинників;
- транспарентності та інклюзивності (прозорості та всеосяжності);
- динамічності, повторюваності та реагування на зміни;
- сприяння постійному поліпшенню діяльності [12].

Мінімізація логістичних ризиків підприємства є основним завданням логістичної діяльності. Підприємство, яке зорієнтоване на успіх повинно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища середовищі, здійснювати ситуаційний аналіз та приймати адаптивні важелів впливу на ключові проблеми, які вимагають підвищеної уваги до сучасних умов ведення бізнесу.

Сучасні підприємства здійснюють логістичну діяльність в умовах невизначеності, а тому необхідно цей ризик ідентифікувати, оцінити можливі наслідки, здійснювати контроль та управляти ними. Метою аналізу ризиків логістичної діяльності підприємства є оцінка настання ризиків, виявлення слабких сторін внутрішнього середовища, пошук шляхів його зниження, розробка логістичної стратегії розвитку з огляду сьогоднішні умови ринкового середовища.

У процесі аналізу ризику логістичної діяльності підприємства необхідно

дослідити мету та результати реалізації логістичних процесів, ідентифікувати зовнішні та внутрішні чинники ризику, які впливають на ці процеси, дослідити можливості виникнення збитків та визначити суми втрат при різних варіантах настання події, зробити порівняння суми збитків з витратами на реалізацію програми діяльності, запропонувати напрями зниження чи уникнення негативних наслідків ризиків у процесі реалізації логістичної діяльності.

Зобразимо послідовність аналізу ризику логістичної діяльності підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Послідовність аналізу ризику логістичної діяльності підприємства
Джерело: побудовано автором на підставі [14]

Отже, запропонований методичний підхід дозволить використати оптимальні методи управління ризиками на підставі збору та обробки

інформаційної бази з питань дослідження стану логістичної системи підприємства, проведення аналізу зовнішнього середовища, адаптації внутрішнього середовища та потенціалу підприємства до умов функціонування, аналізу та оцінки ризиків та впровадження оптимальних методів управління ризиками логістичної діяльності підприємства.

Методи управління ризиками ґрунтуються на усвідомленні підприємством можливості настання ризику логістичної діяльності, визначення потенціалу впливу ризиків на логістичну систему та представленні критеріїв ризиків і стратегій розвитку (рис. 1.5).

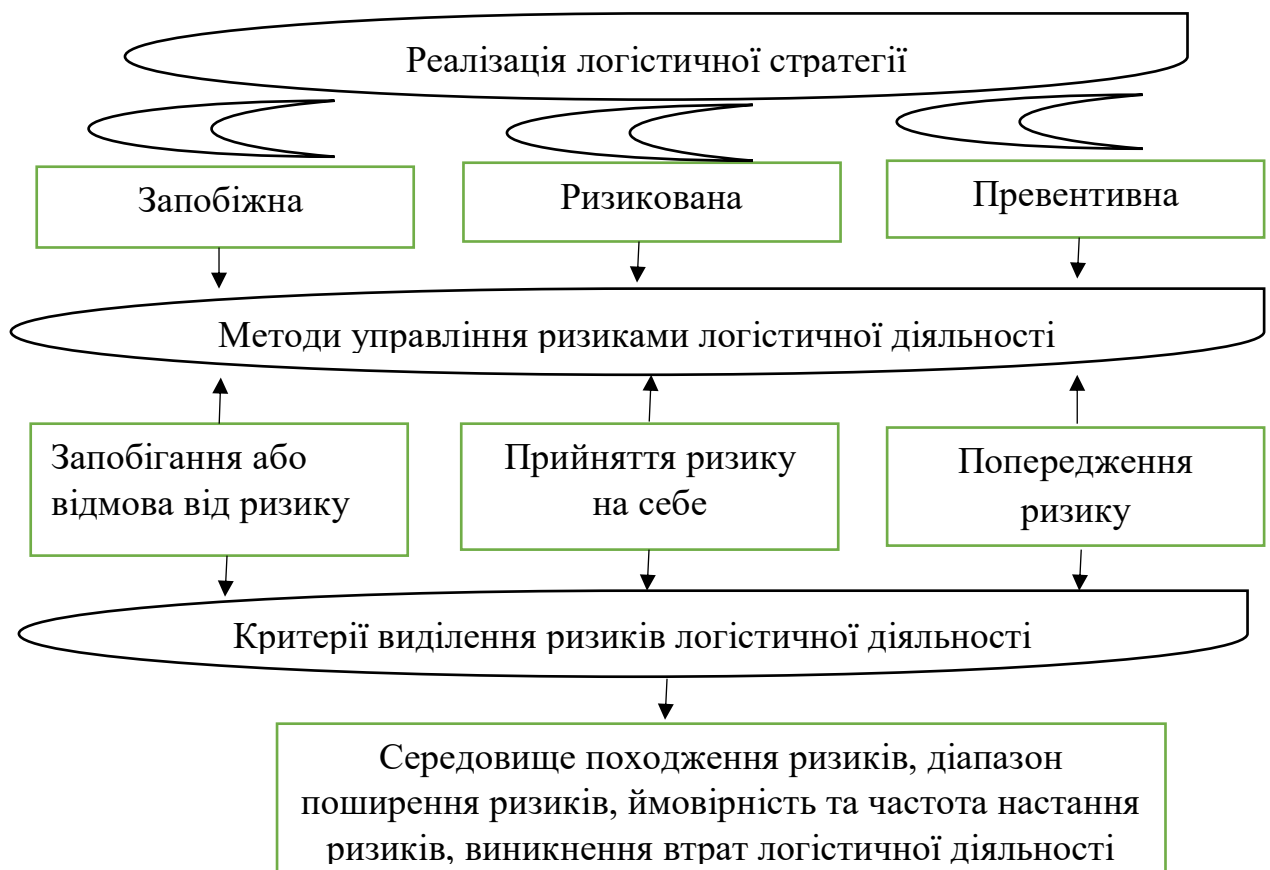


Рис. 1.5. Методи управління ризиками, критерії виділення ризиків і стратегії

Джерело: складено автором на підставі [12].

Ризикологія на сучасному етапі розвитку сформувала низку методів управління, які вважаються ключовими при подоланні ризиків в діяльності

підприємства, та які можна адаптувати й до його логістичної системи, обравши в якості характеристики такі критерії диференціації як середовище походження ризиків, ступінь поширення ризиків, повторюваність дії на логістичну систему, ступінь впливу на логістичну систему, можливість нейтралізації негативного впливу на систему, функціональне середовище виникнення ризиків, ступінь охоплення ризиків, тип виникнення втрат логістичної системи [13].

Критерії ефективності прийнятих управлінських рішень логістичної діяльності такі:

- рівень досягнення поставлених цілей;
- співвідношення ефективність / витрати;
- оптимізація управлінських затрат та зниження питомої ваги логістичних втрат у структурі загальних витрат..

Висновки до першого розділу

1. Досліджено основні поняття управління логістичною діяльністю підприємства в контексті фрагментарного, функціонального та інтегрального підходів для досягнення відповідного рівня задоволення економічних інтересів усіх учасників логістичного процесу.

2. Розглянуто логістичну діяльність підприємства, яка передбачає фокусування уваги на пошук шляхів покращення поставок, злагодженій роботі каналів розподілу та підвищення ефективності управління логістичними операціями для задоволення усіх зацікавлених сторін (постачальників, дистриб'юторів, клієнтів).

3. Досліджено поняття «логістична стратегія», яка передбачає ефективне функціонування діяльності підприємства на перспективу. З метою підвищення конкурентоспроможності необхідно впровадити дієву логістичну систему для скорочення витрат та максимізації прибутку.

4. Визначено, що поява ризиків у логістичній діяльності залежить від помилок та невміння швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Логістична діяльність займає ключове місце в управлінні підприємствами на ринку послуг, оскільки забезпечує ефективний потік товарів від постачальників до кінцевих споживачів [17]. У зв'язку з розвитком конкуренції та зростаючими вимогами клієнтів щодо якості обслуговування та своєчасності поставки проведені заходи щодо оптимізації логістичних процесів сприяють зменшенню витрат на зберігання та транспортування, підвищенню задоволеності клієнтів та ефективності бізнес-процесів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Ринок автозапчастин – це складна система взаємовідносин із задоволення попиту споживачів товарів і послуг з метою цільового використання автомобільного транспорту, машин та механізмів на автомобільному ходу [35]. Сервісне обслуговування автомобілів та забезпечення автозапчастин є важливим напрямком для задоволення потреб клієнтів для безпечної експлуатації автомобільного транспорту.

Сучасний ринок автосервісних послуг в Україні визначається такими видами:

- незалежний автосервіс;
- авторизований автосервіс;
- мережеві автосервіси [35].

Незалежний автосервіс здійснюють обслуговування та ремонт автомобілів у післягарантійний період. Створюються на добровільних засадах з чисельністю працівників до 15 осіб.

Авторизований автосервіс виконує повний цикл обслуговування: передпродажне обслуговування, реалізацію автомобілів та запасних частин,

гарантійні ремонти та технічне обслуговування автомобілів, передбачає велику чисельність працівників та складну організаційну структуру.

Мережеві автосервіси включають незалежні станції обслуговування з фаховим персоналом та технологічним розвитком, які за рахунок конкурентної ціни, високої якості обслуговування та стабільному розвитку забезпечують зростання клієнтів та конкурентних переваг.

Для запобігання появі дефектів і своєчасного усунення їх автомобіль піддають технічному обслуговуванню та ремонту [35]. За функціональними ознаками характеризують такі види технічного обслуговування автомобілів (рис. 2.1).

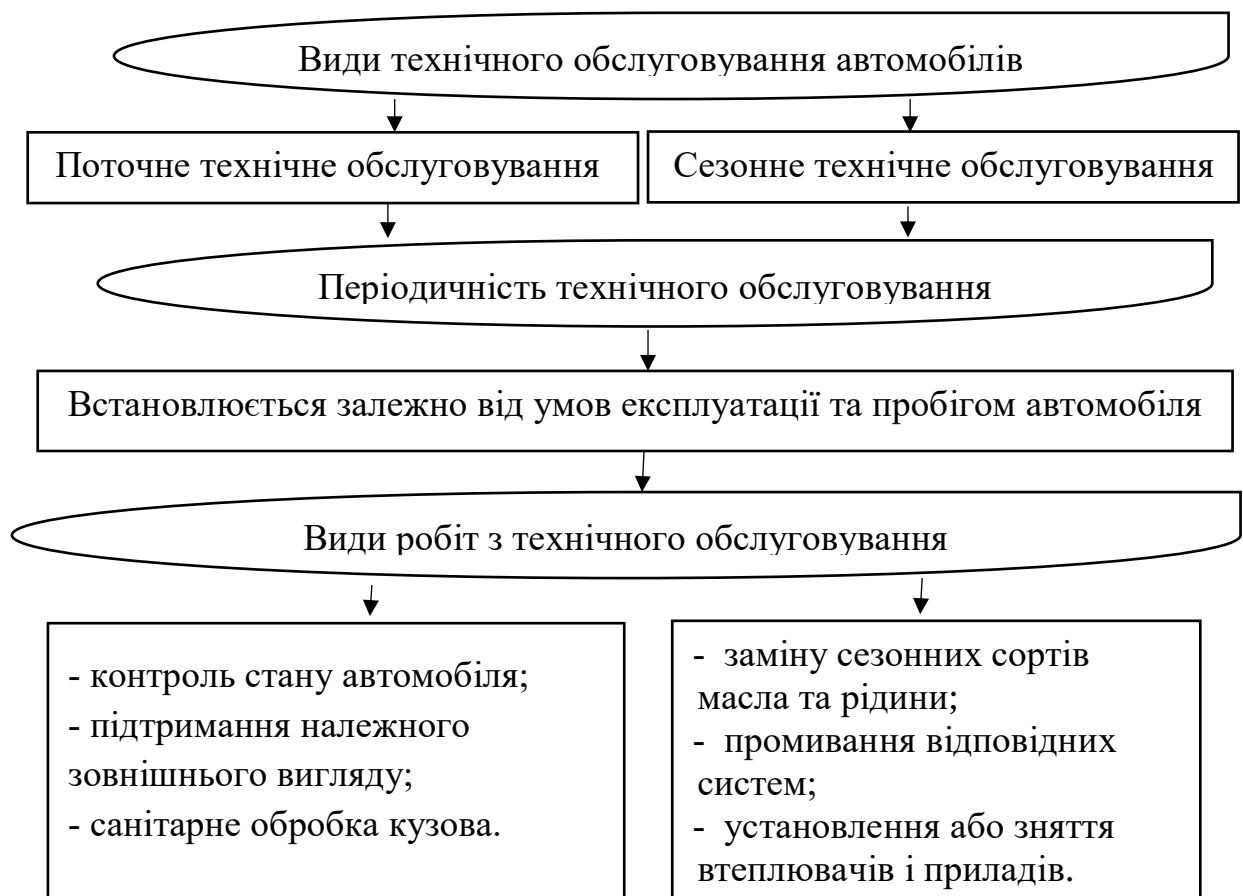


Рис. 2.1. Функціональні ознаки видів технічного обслуговування автомобілів

Джерело: складено автором на підставі [35]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» - це незалежний автосервісний центр з сервісного обслуговування легкових автомобілів.

Основними видами діяльності товариства є:

1. Комп'ютерна діагностика систем управління двигуном;
2. Ремонт ходової частини і підвіски легкових автомобілів;
3. Заміна оливи;
4. Планове технічне обслуговування легкових автомобілів;
5. Ремонт гальмівної системи легкових автомобілів;
6. Обслуговування/заправка кондиціонерів;
7. Перевірка і регулювання світла фар;
8. Підбір та продаж запчастин;
9. Перевірка акумуляторів;
10. Перевірка кутів установки коліс (розвал-сходження);
11. Установка автосигналізацій, парктроників, центральних замків;
12. Передпродажна діагностика автомобілів;
13. Регламентне технічне обслуговування автомобілів.

ТОВ «Мобіліс-АМ» керується установчими документами, спеціалізованими Правилами технічного обслуговування та ремонту колісних транспортних засобів. З метою координації діяльності використовуються нормативи трудомісткості робіт різного типу автомобілів, видів технічного обслуговування та ремонту. Диференційований підхід нормування часу впливає на формування організаційної структури. В залежності від трудомісткості технічного обслуговування ремонту автотранспортних засобів проводяться експлуатаційні роботи, які визначаються обсягом та періодичністю робіт, умовами експлуатації та етапами життєвого циклу, на якому знаходиться транспортний засіб.

З метою організації системи управління ТОВ «Мобіліс-АМ» проведемо аналіз етапів технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Етапів технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів

Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Вибір організаційної структури управління, що найбільшою мірою відповідає цілям підприємства і враховує конкретні умови діяльності, здійснюється на основі ретельного аналізу всіх факторів, що на неї впливають, оцінки переваг і недоліків різних типів організаційних структур [15]. Організаційна структура управління формується з врахуванням сфери діяльності підприємства, рівня автоматизації робіт, кваліфікації персоналу, масштабів підприємницької діяльності.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.3).

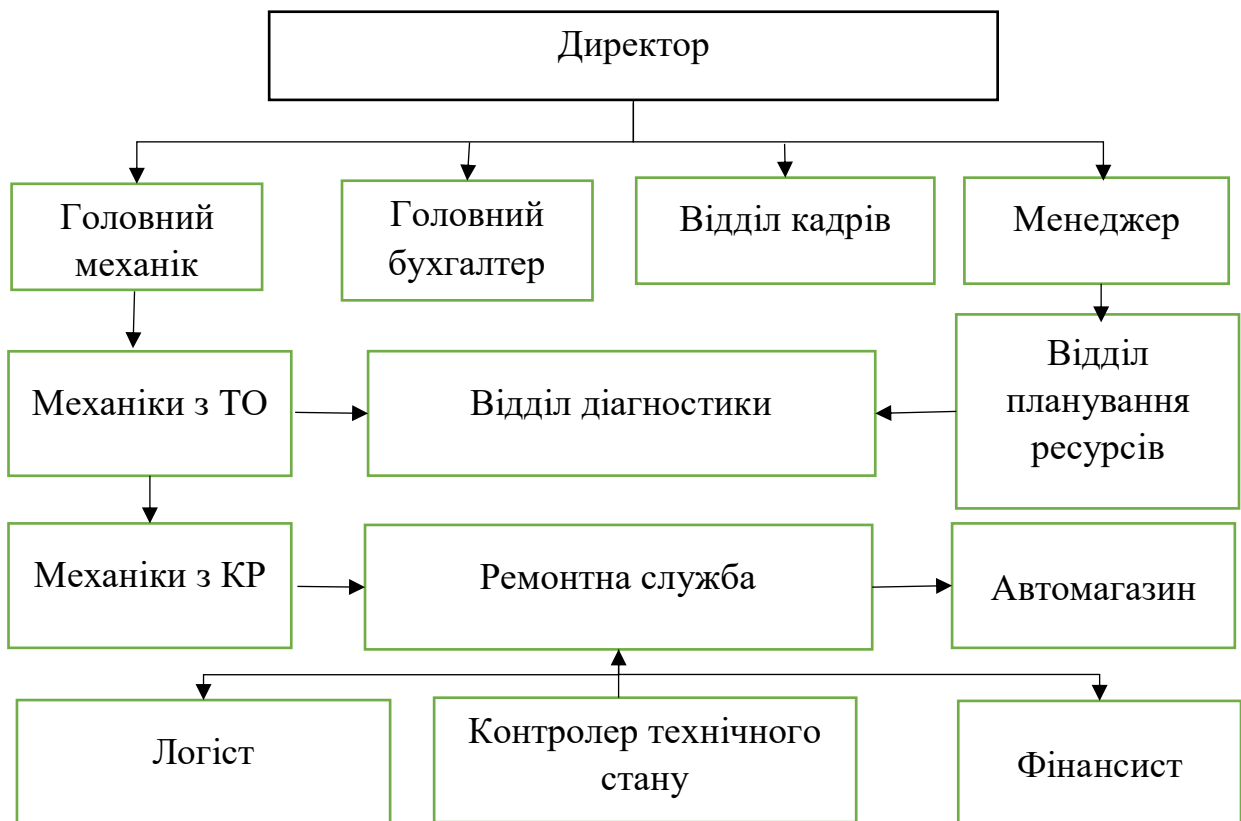


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі Положення про структурні підрозділи та функціональні обов'язки працівників

ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує адаптивну крос-функціональну структуру управління. Основними принципами формування даного типу організаційної структури є дотримання автономії діяльності робочих груп (бригад), забезпечення високого ступеня самостійності робочих груп в ухваленні рішень, а також розвитку горизонтальної комунікаційно-координаційної мережі, формування комутаційної мережі, заснованої на пріоритеті гнучких горизонтальних зв'язків і залучення працівників організації, віднесених в рамках штатного розкладу до різних підрозділів, до вирішення ключових завдань розвитку організації [16]. Загалом ця структура відрізняється від класичної тим, що немає чіткої ієрархічності розподілу повноважень та відповідальності.

Перевагами крос-функціонального типу організаційної структури управління є оптимізація чисельності управлінського апарату, підвищення

ефективності управління за рахунок залучення персоналу, можливість самовдосконалення працівників, використання ефективних методів планування і управління, можливість оперативної взаємодії усіх структурних підрозділів, забезпечення горизонтальних та вертикальних комунікацій.

2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства

У сучасних умовах, що характеризуються постійними змінами факторів навколишнього середовища та збільшенням ділового ризику, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку стає все більш актуальним [17]. Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.4).

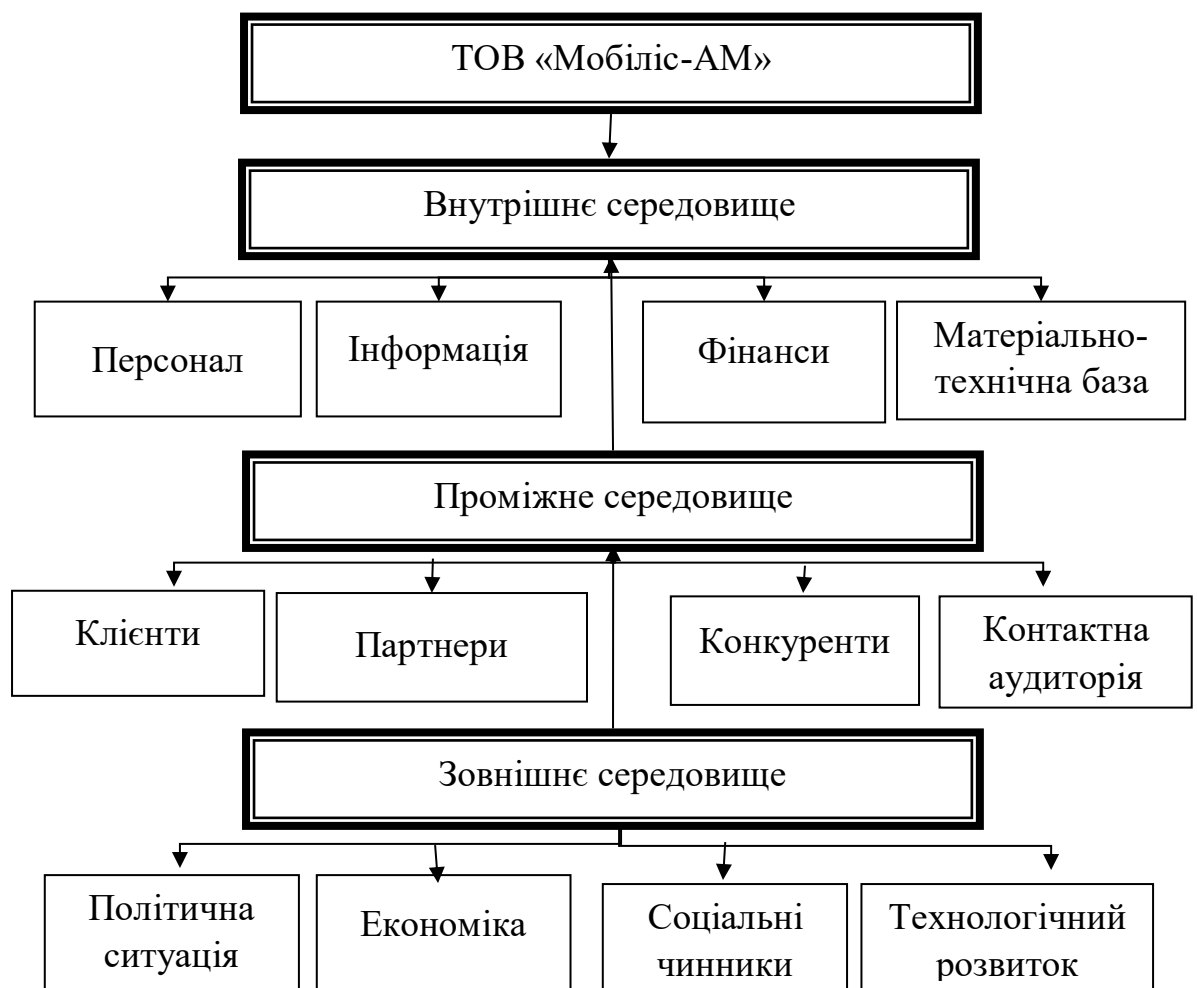


Рис. 2.4. Складові зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [18]

Актуальним методом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища є SWOT-аналіз. За допомогою експертної оцінки проведемо аналіз внутрішнього середовища, визначимо сильні та слабкі сторони та дамо рекомендації стосовно «вузьких місць» товариства табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

Сильні сторони	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Загальна оцінка
1.Сучасна матеріально-технічної бази	40	1.Нерозвинений маркетинг	30
2.Розвинена соціальна інфраструктура	10	2. Плинність кадрів	20
3.Зручне місцезнаходження	10		
4.Фаховий персонал	40		
Разом	100		50

Джерело: складено на підставі експертного висновку

За даними таблиці можна зробити висновок, що внутрішнє середовище ТОВ «Мобіліс-АМ» є оптимально розвинуте, товариство має достатній потенціал для розвитку. Сильними сторонами товариства є висококваліфікований персонал, сучасне обладнання та устаткування, впровадження цифровізації обслуговування клієнтів, зручне місцезнаходження. Загальна сума балів становить 100. Слабкими сторонами ТОВ «Мобіліс-АМ» є нерозвинений маркетинг, особливо рекламний контент, а також відносно висока плинність кадрів.

З метою покращення внутрішнього потенціалу товариства необхідно більше використовувати соціальні мережі для проведення рекламної кампанії з метою популяризації товариства, ознайомлення потенційних клієнтів з новими видами послуг, залучення до благодійних акцій та волонтерства. За даними експертного оцінювати сума балів становить 50 балів.

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища вказує на те, що сильні сторони переважають над слабкими.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища, визначимо можливості та загрози та запропонуємо адаптивну стратегію подальшого розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

Можливості зовнішнього середовища						
Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей		
	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
1	2	3	2x3=4	5	6	5x6=7
1.Зростання кількості клієнтів	6	0,9	5,4	8	0,9	7,2
2.Розвиток асортименту автотранспортних послуг	8	0,8	6,4	7	0,9	6,3
3. Привабливість та стабільність галузі	8	0,9	7,2	8	0,9	7,2
4.Сприятлива репутація	7	0,5	3,5	4	0,6	2,4
5.Співпраця з партнерами	5	0,8	4,0	7	0,8	5,6
6.Розширення сегменту та збільшення відносної частки ринку	7	0,7	4,9	7	0,8	5,6
7. Розвиток дистриб'юторської мережі	4	0,5	2,0	6	0,9	5,4
Разом	-	-	33,4	-	-	39,4

Джерело: складено автором на підставі експертного висновку

Проведений аналіз зовнішнього середовища побудуємо матрицю ймовірностей ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.5).

Ймовірність можливостей	Вплив можливостей			
	10	Сильний (С)	Помірний (П)	Низький (Н)
Висока (В)		ВС Чинник 3	ВП Чинник 2	ВН
7 Середня (С)		СС Чинник 6 Чинник 1	СП Чинник 4 Чинник 5	ВС
4 Низька (Н)		НС	НП Чинник 7	НН
1	10	7	4	1

Рис. 2.5. Матриця можливостей ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2

Розглянувши матрицю можливостей ТОВ «Мобіліс-АМ» можна зробити висновок, що зовнішніми можливостями товариства є:

- привабливість та стабільність галузі. Цей чинник знаходиться у квадранті високої ймовірності реалізації можливості та сильного впливу на діяльність товариства. Отже, бізнес у цій сфері треба розвивати та вдосконалювати, оскільки він є перспективний.

- зростання асортименту автотранспортних послуг знаходиться у зоні середньої ймовірності реалізації можливостей та помірного впливу на діяльність товариства. Цей чинник потрібно враховувати при стратегічному управлінні.

- зростання кількості клієнтів, розширення сегменту та збільшення відносної частки ринку перебуває у квадранті миттєвого реагування з середньою ймовірністю реалізації можливостей та сильним впливом на діяльність товариства. Розвиток цієї можливості допоможе одержати додаткову виручку та сприятиме підвищенню рентабельності.

- розвиток репутації та співпраця з партнерами у матриці знаходяться в квадранті середньої ймовірності реалізації можливостей та помірного впливу на діяльність товариства. Незважаючи на те, що ця можливість не є першочерговою, проте для стійкого розвитку варто враховувати ці чинники на перспективу;

- розвиток дистриб'юторської мережі знаходиться у зоні низької ймовірності реалізації можливостей та помірного впливу на діяльність товариства. У майбутньому варто розглядати цей чинник як можливість збільшення відносної частки ринку та збільшення конкурентних переваг.

Розглянемо ймовірність реалізації загроз та вплив загроз на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» та побудуємо матрицю загроз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка зовнішніх загроз ТОВ «Мобіліс-АМ»

Загрози зовнішнього середовища						
Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз		
	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1.Нестабільна політична ситуація	8	1,0	8,0	8	1,0	8,0
2.Зменшення платоспроможності клієнтів	7	0,8	5,6	7	0,8	5,6
3. Блекаут	7	0,9	6,3	8	0,9	7,2
4.Підвищення цін ПММ	7	0,8	5,4	8	0,9	7,2
5.Збільшення кількість конкурентів	5	0,8	4,0	4	0,8	3,2
6.Зростання податків	4	0,5	2,0	4	0,7	2,8
7. Підвищені вимоги щодо перетину кордону	7	0,8	5,6	8	0,9	7,2
Разом	-	-	36,9	-	-	41,2

Джерело: складено автором на підставі експертного висновку

На підставі таблиці 2.3 побудуємо матрицю впливу загроз ТОВ «Мобіліс- АМ» рис. 2.6.

Ймовірність реалізації загроз	Вплив загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В) 10 7	ВР чинник 1 чинник 3	ВТ чинник 2	ВЛ
Середня (С) 4	СР чинник 4 чинник 7	СТ чинник 5	СЛ
Низька (Н) 1 10	НР	НТ чинник 6 7	НЛ 4 1

Рис. 2.6. Матриця загроз ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.3

Побудувавши матрицю загроз бачимо, що на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» впливають такі зовнішні загрози:

- нестабільна політична ситуація, а саме вторгнення росії на територію України та блекаут створюють руйнівний вплив на діяльність товариства та мають високу ймовірність реалізації загроз. Оскільки, це чинники непрямого впливу, товариство повинно адаптуватися до цих загроз та створити безпечні умови для роботи персоналу та збереження майна. Крім того, варто вкладати інвестиції в альтернативні та відновлювальні джерела енергії.

- зменшення платоспроможності клієнтів знаходиться у квадранті з тяжкими наслідками впливу на діяльність товариства та високою ймовірністю

реалізації. З метою підвищення конкурентних переваг ТОВ «Мобіліс-АМ» потрібно скоротити адміністративні витрати та розвивати широкий асортиментну лінійку послуг.

- зростання цін на ПММ та підвищені вимоги щодо перетину кордону потрапило в квадрант руйнівного впливу загроз на діяльність товариства з середньою ймовірністю реалізації. Товариству необхідно розвивати логістичну діяльність та якнайшвидше привозити запчастини. Зростання цін на ПММ сприяє зростанню цін на придбані за кордоном запасні частини для автотранспорту, а також є ризик зменшення експлуатації транспортних засобів.

- зростання податків знаходиться у квадранті з тяжким впливом на діяльність підприємства та середньою ймовірністю реалізації. Грантові міжнародні та державні програми малого підприємництва сприятимуть розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності.

На підставі матриці можливостей та загроз побудуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» та визначимо рекомендовану стратегію розвитку (рис.2.7).

	Можливості > Загрози	Загрози>Можливості
Сильні сторони> слабкі сторони	Поле «СіМ» Стратегія сильних сторін та зовнішніх можливостей	Поле «СіЗ» Стратегія сильних сторін та загроз ТОВ «Мобіліс-АМ»
Слабкі сторони > сильні сторони	Поле «СлМ» Стратегія слабких сторін та зовнішніх можливостей	Поле «СлЗ» Стратегія слабких та зовнішніх загроз

Рис. 2.7. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело побудовано автором на підставі рис. 2.5 та рис. 2.6

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» за допомогою SWOT-аналізу дає підстави рекомендувати товариству дотримуватися стратегії «СіЗ», яка передбачає використання сильних сторін для подолання зовнішніх загроз. Завдяки використанню сучасного обладнання та устаткування, наявності висококваліфікованого персоналу можна досягти конкурентних переваг шляхом оптимізації адміністративних витрат, адаптації ціноутворення, скорочення трудомісткості та підвищення продуктивності праці.

2.3. Аналіз управління логістичною діяльністю підприємства

Основною формою управління логістикою є вплив менеджера на логістичну систему. Логістична діяльність, що здійснюється безперервно в часі та просторі; як процес він здійснюється з чіткою структурою та логічною послідовністю різних етапів; він завжди підкоряється певним цілям і завжди характеризується певними результатами; управління вимагає раціональне використання необхідних ресурсів [20] (рис. 2.8).

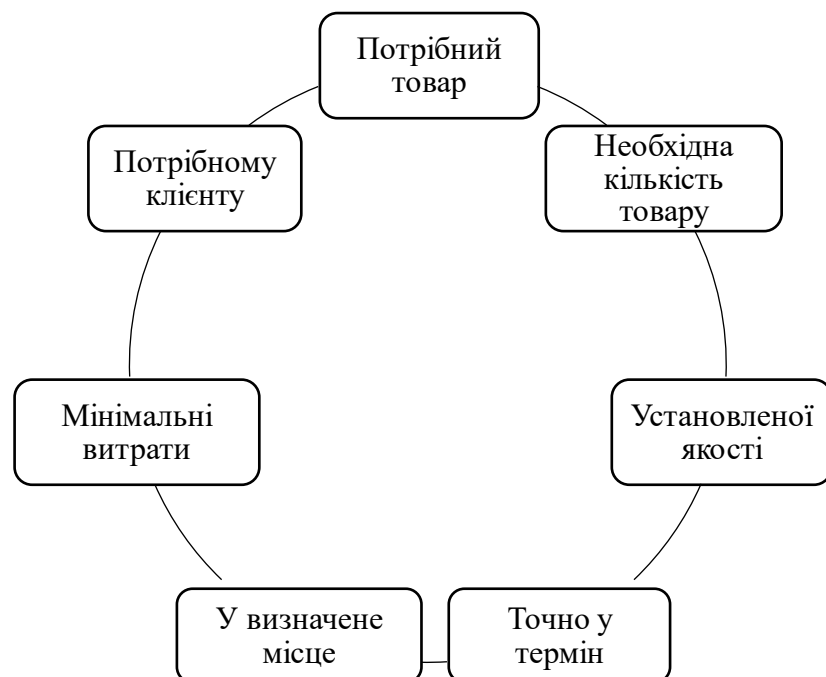


Рис. 2.8. Ключові чинники успіху логістичної діяльності [20]

Аналіз управління логістичною діяльністю ТОВ «Мобіліс-АМ» проведемо у відповідності з дотриманням основних правил логістики, виконання яких сприяє забезпеченню конкурентоспроможності. Однією з основних напрямків логістичної діяльності є управління запасами в контексті вибору постачальників з якими співпрацює ТОВ «Мобіліс-АМ».

Аналіз управління логістичною діяльністю проведем завдяки поширеного методу ABC-аналіз, який ґрунтується на припущення, що доцільно співпрацювати з постачальниками, які мають великий товарообіг та інтенсивніше впливають на результативність діяльності.

Проведемо класифікація постачальників за методом ABC за таким алгоритмом:

- визначимо річний товарообіг кожного постачальника та проведемо ранжування за спадною послідовністю;
- розрахуємо питому вагу річного товарообігу кожного постачальника у загальному товарообігу усіх постачальників;
- проведемо розрахунки акумульованих значень товарообігу постачальників;
- визначимо до якого групи належать постачальники в залежності від обсягу укладених та реалізованих угод щодо постачання запасних частин, ПММ, матеріалів.

Віднесення постачальників до однієї з груп проводиться за такою схемою:

- А-постачальники - ті, з якими підприємство здійснює приблизно 75% товарообігу, такий обіг дають приблизно 5% постачальників;
- В-постачальники (20%) дають переважно 20% обігу;
- С-постачальників (75%) товарообіг становить приблизно 5 % [23].

ТОВ «Мобіліс-АМ» співпрацює з 10-ма постачальниками. Інформацію річного товарообігу постачальників подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

АВС-аналіз в контексті вибору постачальників ТОВ «Мобіліс-АМ»

Постачальники	Обіг, тис. грн.	Питома вага у загальному обігу, %	Обіг кумулятивний, %	Група
ТОВ «Автоміра»	2450	41,5	41,5	А
Digital Desighs	1865	31,6	73,1	
Юнік Трейд	580	9,8	82,9	В
ТОВ «Аверс»	365	6,2	89,1	
Компанія «Омега»	290	4,9	94,0	
Компанія «Еліт- Україна»	120	2,0	96,0	С
ТОВ «АвтоНова-Д»	95	1,6	97,6	
ПП «Навітех»	65	1,1	98,4	
ТОВ «АЕУ»	43	0,7	99,5	
ПП «С-Лайн»	27	0,5	100,0	
Сума	5900	100,0		

Джерело: складено автором на підставі звітності

В результаті проведеного АВС-аналізу вибору постачальників ТОВ «Мобіліс-АМ» визначено, що найбільша питома вага загального обігу щодо постачання запчастин та матеріалів (73,1%) припадає на ТОВ «Автоміра», компанію Digital Desighs, які склали групу А.

Три постачальника - компанія «Омега, Юнік Трейд та ТОВ «Аверс» увійшли до групи В, у загальному товарообігу питома вага їхньої участі становить 20,9%.

Компанія «Еліт-Україна», ТОВ «АвтоНова-Д», ПП «Навітех», ТОВ «АЕУ», ПП «С-Лайн» потрапили до група С, питома вага товарообігу цих постачальників становить 4,0% загального обігу.

Отже, за результатами проведеного АВС-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» щодо вибору постачальників можна зробити висновок про перевагу співпраці з ТОВ «Автоміра», компанією Digital Desighs.

Розгляд потенціалу логістики та її складників обумовлено потребою розробки механізму оцінки можливості застосування сучасних економічних підходів у практичній діяльності підприємства. Оцінка її потенціалу дасть змогу виявити приховані резерви в розвитку підприємства, а отже – збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу [24].

Для оцінки ефективності управління логістичної діяльності визначимо основні показники, які суттєво залежить від логістичних витрат ТОВ «Мобіліс- АМ». Проведемо аналіз фінансової складової логістичної діяльності (табл. 2.5, табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової складової логістичної діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ».

№ з/п	Мета логістичної діяльності	Показники
Фінансова складова логістичної діяльності		
1	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA Чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT
2	Зростання обсягів продажу продукції	Дохід підприємства /Оборотність активів
3	Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат/Питоми логістичні витрати

Джерело: складено на підставі [25]

Таблиця 2.6

Фінансова оцінка діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2024рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2022	2023	2024	від 2022	від 2023
1. Чистий дохід від надання послуг	тис. грн.	4600	5200	6400	1800	1200
2. Собівартість наданих послуг	тис. грн.	2900	3400	4100	1200	700
3. Операційний прибуток	тис. грн.	1700	1800	2300	100	500
4. Затрати на 1 грн. наданих послуг	коп.	0,63	0,65	0,64	0,01	-0,01
5. Сплачено податків	тис. грн	69	260	320	251	60
6. Чистий прибуток	тис. грн.	1631	1540	1980	349	440
7. Рентабельність послуг	%	26	35	48	12	13

Джерело: складено на підставі балансу та звіту про фінансові результати

Розглянемо динаміку основних фінансових показників діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2024 рр. (рис. 2.9).

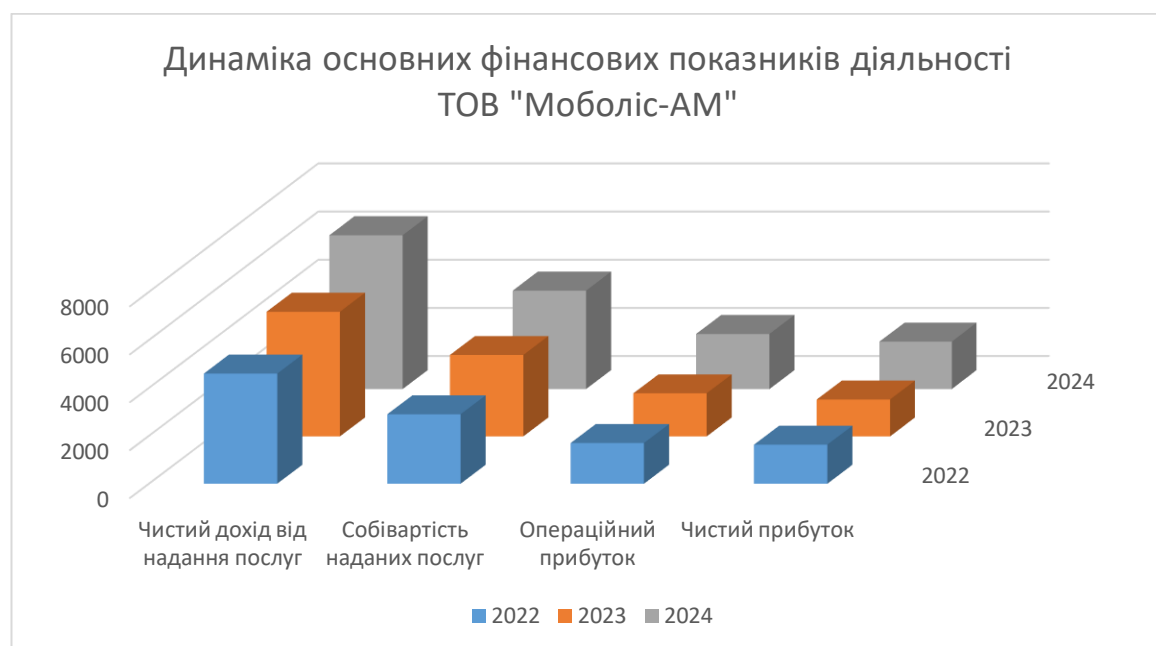


Рис. 2.9. Динаміку основних фінансових показників діяльності

Джерело: складено на підставі таблиці 2.6

З рисунку видно, що фінансові показники діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2024 рр. мають тенденцію до зростання та відповідають нормативним значенням. Резервами зростання фінансових можливостей товариства є:

- зменшення адміністративних витрат;
- скорочення запасів запчастин та матеріальних ресурсів до страхового рівня;
- максимальне залучення до основної діяльності усіх виробничих потужностей;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- підвищення капіталізації інноваційних проєктів.

2.4. Шляхи підвищення ефективності управління логістичною діяльністю

Ефективне управління логістичними процесами є важливим чинником успіху підприємства на конкурентному ринку. В умовах сучасних викликів невизначеності оптимізація логістичних процесів дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів за рахунок швидкості виконання логістичних процесів, зростання якості та ефективності логістичних послуг, скорочення витрат.

Виклики, які сформувались під впливом четвертої індустріальної революції для суб'єктів господарювання можуть розцінюватись одночасно як можливості оптимізації багатьох бізнес-процесів, так загрози для бізнесу, який використовує традиційні методи ведення [26]. Для забезпечення підприємству конкурентних ринкових переваг варто впроваджувати цифрові технології, які є потужним потенціалом підвищення результативності підприємства та оптимізації логістичної діяльності.

Оптимізація логістичних процесів дозволяє мінімізувати загальні витрати логістичної діяльності. Ефективне управління логістичною діяльністю

забезпечує зменшення загальних логістичних витрат на 10- 20% [27]. Досягти таких результатів можна за рахунок здійснення логістичних інновацій (рис. 2.10).

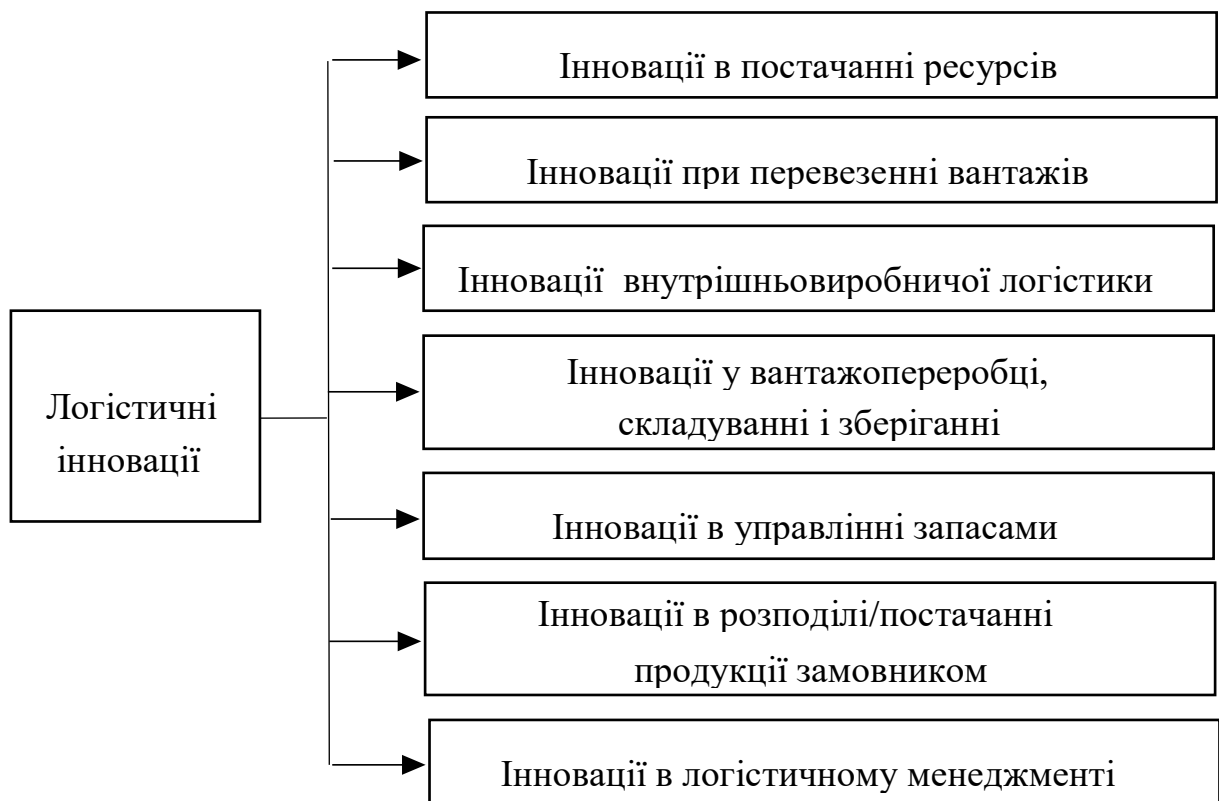


Рис. 2.10. Класифікація інновацій у логістичній діяльності

Джерело: побудовано автором на підставі [31]

Система управління інноваціями в логістичній діяльності підприємства характеризується такими особливостями:

- клієнти спонукають розвитку сервісу за рахунок реалізації інноваційних процесів;
- партнери шляхом впровадження інновації сприяють підвищенню якості обслуговування, покращенню стандартів логістичного розвитку.

Прогнозування інноваційного розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» характеризується основним показником конкурентоспроможності чистий дохід від надання послуг.

Визначаємо прогнозовані значення зміни чистого доходу від надання послуг за формулою:

$$T_p = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n \frac{Y_{i+1}}{Y_i} \quad (2.1)$$

де, Y_i – значення показника за i -ий рік.

Прогнозне значення показника визначається таким чином:

$$Y_t = Y_{t-1} \cdot T_p \quad (2.2)$$

Визначимо прогнозні значення зміни чистого доходу від надання послуг за середньорічними темпами:

$$T_p = \frac{1}{3-1} \left(\frac{5200}{4600} + \frac{6400}{5200} \right) = 1,18$$

Визначимо прогнозовані значення чистого доходу від надання послуг на 2026-2028 р. становить:

$$Ч_{Д2026} = 6400 * 1,18 = 7552 \text{ тис.грн}$$

$$Ч_{Д2027} = 7552 * 1,18 = 8911 \text{ тис.грн}$$

$$Ч_{Д2028} = 8911 * 1,18 = 10515 \text{ тис.грн}$$

Прогнозні значення показника основного показника конкурентоспроможності одержання чистого доходу від надання послуг свідчить про наявну стратегія розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» ефективності здійснення логістичних процесів із використанням сучасних технологій. Розвиток цифровізації дозволяє приймати ефективні логістичні рішення щодо

оптимізації логістичних процесів та відповідати зростаючим вимогам клієнтів до термінів та якості доставки, прозорості функціонування.

Здійснення цифрової трансформації саме в логістичному сегменті вимагає імплементації різноманітних технологій, які забезпечують автоматизацію, візуалізацію та оптимізацію цілого логістичного ланцюга [43].

Розглянемо напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.11).

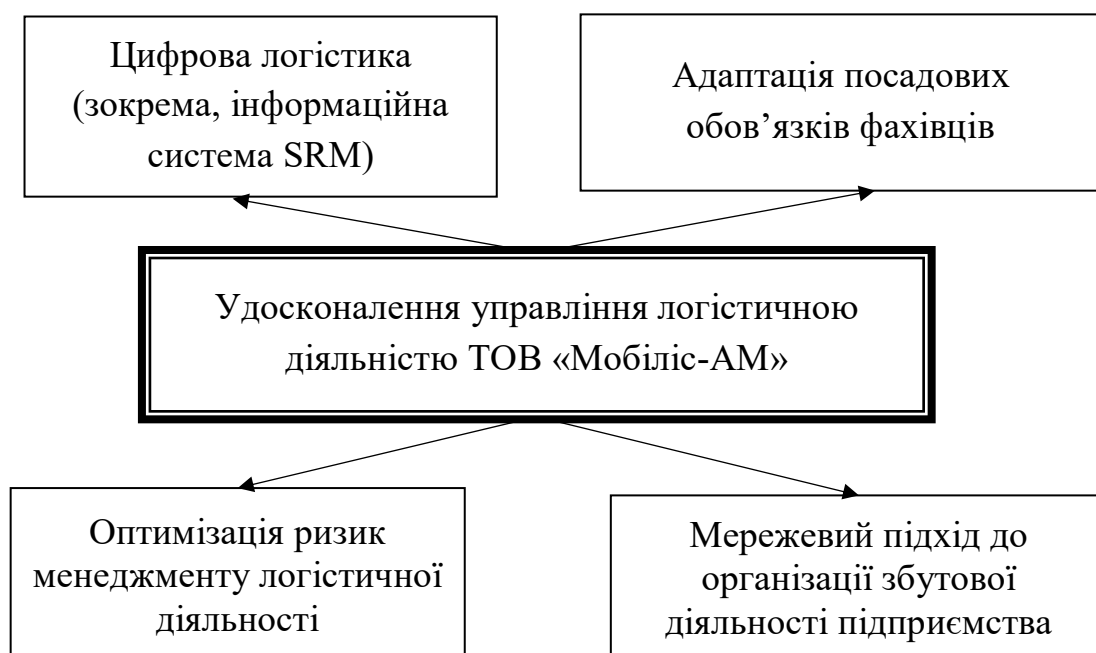


Рис. 2.11. Удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі [43-45]

Шляхами удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Мобіліс-АМ» є:

- розвиток цифрової логістики, цифрового маркетингу та електронної комерції;
- впровадження інформаційної системи SRM;
- вдосконалення стратегії вибору постачальників методом ABC;

- зменшення термінів постачання та вартості закупівель;
- оптимізація витрат на організацію логістичної діяльності;
- удосконалення управління взаємовідносин з постачальниками щодо умов контрактів;
- постійний моніторинг конкурентних переваг;
- перехід до гнучких методів управління;
- впровадження CRM-системи, концепції маркетингу клієнтоорієнтованого підходу, чат-ботів для постійної клієнтської підтримки.
- застосування мережевого підходу до організації збутової діяльності товариства;
- оптимізація ризик-менеджменту;
- отримання синергетичного ефекту від скорочення термінів виконання замовлень, мінімізація витрат, зростання рівня задоволеності попиту та якості логістичного обслуговування.

Висновки до другого розділу

1. Досліджено конкурентне середовище товариства з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» як незалежного автосервісного центру з обслуговування та капітального ремонту легкових автомобілів.

2. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» за допомогою SWOT-аналізу, що дало підстави рекомендувати товариству дотримуватися стратегії «СіЗ», яка передбачає використання сильних сторін для подолання зовнішніх загроз.

3. Рекомендовано завдяки цифровізації, впровадженню сучасного обладнання та устаткування, розвитку висококваліфікованого персоналу оптимізувати логістичні та адміністративні витрати, адаптувати ціноутворення, скоротити трудомісткість та підвищити продуктивність праці, досягти конкурентні переваги рівня задоволеності попиту та якості логістичного обслуговування.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження сутності логістичної діяльності, яке полягає у ефективному плануванні, організації, координації та контролі усіх процесів, пов'язаних з переміщенням товарів, послуг, фінансів та інформації від постачальника до кінцевого споживача.

2. З'ясовано, що метою логістичної діяльності підприємства є забезпечення максимальної вигоди та мінімізація витрат, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

3. Досліджено сутність поняття «логістична стратегія», яка передбачає модель дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей шляхом максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів учасників діяльності та ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища.

4. Визначено поняття «логістичний ризик», який пов'язаний з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів унаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. З'ясовано, що метою аналізу ризиків логістичної діяльності підприємства є оцінка настання ризиків, виявлення слабких сторін внутрішнього середовища, пошук шляхів його зниження, розробка логістичної стратегії розвитку з огляду сьогоденні умови ринкового середовища.

6. Проведено загальну характеристику сучасного ринку автосервісних послуг в Україні за видами, як незалежний автосервіс, авторизований автосервіс, мережеві автосервіси.

7. Проведено характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ», як незалежного автосервісного центру з сервісного обслуговування та ремонту легкових автомобілів.

8. Визначено, що ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує адаптивну крос-функціональну структуру управління. Основними принципами формування

даного типу організаційної структури є дотримання автономії структурних підрозділів, забезпечення високого рівня самостійності в ухваленні рішень, розвитку горизонтальної координації та комунікації, залучення працівників підприємства до вирішення ключових завдань стратегічного розвитку.

9. Проведено дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ», визначено, що сильними сторонами товариства є висококваліфікований персонал, сучасне обладнання та устаткування, впровадження цифровізації обслуговування клієнтів, зручне місцезнаходження. Слабкими сторонами ТОВ «Мобіліс-АМ» є нерозвинений маркетинг, особливо рекламний контент, а також відносно висока плинність кадрів.

10. Рекомендовано з метою покращення внутрішнього потенціалу товариства використовувати соціальні мережі для проведення рекламної кампанії з метою популяризації товариства, ознайомлення потенційних клієнтів з новими видами послуг, залучення до благодійних акцій та волонтерства.

11. Визначено резерви зростання фінансових можливостей товариства за рахунок зменшення адміністративних витрат; скорочення запасів запчастин та матеріальних ресурсів до страхового рівня; максимального залучення до основної діяльності усіх виробничих потужностей; ліквідації дебіторської заборгованості; підвищення капіталізації інноваційних проєктів.

12. Рекомендовано шляхи підвищення ефективності управління логістичною діяльністю, основний акцент робиться на розвитку цифрової логістики, цифрового маркетингу та електронної комерції; впровадження інформаційної системи SRM; перехід до гнучких методів управління; впровадження CRM-системи, концепції маркетингу клієнтоорієнтованого підходу, чат-ботів для постійної клієнтської підтримки; застосування мережевого підходу до організації збутової діяльності товариства; отримання синергетичного ефекту від скорочення термінів виконання замовлень, мінімізація витрат, зростання рівня задоволеності попиту та якості логістичного обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2 (66), 2022. DOI:10.31732/2663-2209-2022-66-73-86
2. Михайлик Н. І. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск № 67 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>
3. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883> (дата звернення: 08.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.68
4. Кирилюк, І., & Сокур, А. (2024). Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*, (61). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
5. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. No 11. С. 430–435. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435>
6. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108-111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-18>
7. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. № 48. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>
8. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20-

28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>

9. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>

10. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96-104. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502>

11. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*, № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646>

12. Макаренко М.І. Управління логістичними ризиками на підприємстві із зовнішньоекономічною діяльністю. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (23) 2019. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-47>

13. Тищенко А. В., Безсмертна О. В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34396/91414.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

14. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. № 14. (2019). С. 296-300.

15. Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). № 5, 2019. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>

16. Рябцев, В., & Чимшит, С. (2024). Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119>

17. Воронько-Невіднича Т.В. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(18) 2020. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-14>

18. Мащак Н. М. Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. *Академічні візії*. Випуск 34/2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13341778>

19. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>

20. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2020. 465 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292>

21. Еволюція управління логістичною діяльністю / В. Колодійчук, Р. Попівняк. *Підприємництво та інновації*. 2017. Випуск 3. С. 25–30.

22. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. Випуск 13/2022. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2+%D0%9D.+%D0%A2..pdf>

23. Багорка, М., Ільченко, Т., & Кравець, О. (2023). Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (53). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>

24. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. Хмельницький : ХНУ, 2013. 347 с.

25. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

26. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі [Електронний ресурс] : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квіт. 2023 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 239 с. URL:

<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/070aaa1a3ddddd01c87014c1ec2fb41f7.pdf>

27. Міщенко В.І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*, 2022. С. 67-81с.

28. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf

29. Ерфан В.Й., Андришин В.П., Васирина В.Ю. Принципи логістики в менеджменті: класифікація методів. *Науковий вісник Ужгородського Університету* 2023. Серія Економіка. Випуск 1 (61). URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/278384-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-641942-1-10-20230505.pdf>

30. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 37/2023. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/785-Article%20Text-1418-1-10-20230526.pdf>

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. Голомовзий В. М. Аналіз систем технічного обслуговування і ремонту та їхня ефективність впливу на технічний стан заводської системи машин в процесі її експлуатації. *Економіка та держава*, № 7/2020. С. 124-128. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/21.pdf

33. Завербний, А., Двудіт, З., & Вуєк, Х. (2022). Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686>

34. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу* № 2(68), 2022. URL:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/188010/08-Ozarko.pdf?sequence=1>

35. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/55-2023/5.pdf>

36. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. К.: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.

37. Іванова М. І. Класифікація логістичних систем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 13–20. URL: http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe.

38. Репіч Т. А., Дячкова Т. О. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

39. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право : наук. журн.*, 2015. № 1 (78). С. 106.

40. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. *Korszerű műszerek és algoritmusok tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagával (Hang 1)*, Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: European Scientific Platforme. Pp.17-19. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020>.

41. Біловодська О. А., Гвоздецька М. Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/f/2_2018/pdf.

42. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підгрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 11. С. 28–32. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/8.pdf.

43. Комеліна О. В Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С.518-524. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-13/20-stati-13/1494-komelina-o-v-gamanko-r-s>.

