МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Дарії ВЄДЄЛЄВОЇ

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

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ВЄДЄЛЄВА Д. Управління логістичною діяльністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основ управління логістичною діяльністю. У другому розділі охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Про Тек Логістик», визначено особливості процесу управління логістичною діяльністю в у мовах війни, запропоновано механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення логістичних процесів. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення логістичних процесів.

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

ABSTRACT

VEDELIEVA D. Management of logistics activities of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the basics of logistics management is carried out. In another section, the internal and external environment of «Pro Tech Logistics» LLC is characterized, the peculiarities of the process of managing logistics activities in the languages of war are defined, and we offer mechanisms for increasing the competitiveness of the enterprise due to the improvement of logistics processes.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

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

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ…….. 7

1.1. Сучасні теорії управління логістичною діяльністю….. 7

1.2. Логістичне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства…….. 10

1.3. Стратегічне планування в системі логістичного управління підприємством……... 14

Висновки до першого розділу……... 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……. 19

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства……..... 19

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства…….. 25

2.3. Аналіз логістичною діяльністю підприємства……. 32

2.4. Пропозиції щодо підвищення управління логістичною діяльністю підприємства…… 37

Висновки до другого розділу…… 40

ВИСНОВКИ…… 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 44

ДОДАТКИ……... 48

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану відбуваються суттєві обмеження у всіх сферах життя України, особливо це стосується руху товарних потоків від виробника готової продукції до споживача. В сучасних умовах виникає необхідність перегляду усталених підходів з врахуванням змін транспортних потоків, ланцюгів постачання, ресурсних можливостей, безпекових пріоритетів, тому дослідження системи управління логістикою під час війни є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці логістичної діяльності підприємства, відновленню, удосконаленню і розвитку логістичних ланцюгів в умовах війни присвятили свої дослідження такі науковці як: Руденко С.В., Пилипчук К.М., Хвищун Н.В., Трушкіна Н.В., Уварова А. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей логістичних процесів у воєнний період, визначення чинників впливу та формування напрямків покращення логістичної діяльності.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сучасні теорії логістичного управління на підприємстві;
- визначити сутність логістичного управління як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати сучасну парадигму стратегічного планування в системі логістичного управління підприємством;
- провести моніторинг діяльності підприємства в конкурентному середовищі;
- проаналізувати логістичну діяльністю підприємства;
- визначити шляхи підвищення управління логістичною діяльністю підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси впливу на конкурентоспроможність підприємства управління логістичною діяльністю.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування систем управління логістикою у воєнний період.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних основ управління логістичною діяльністю здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз управління логістичною діяльністю проведено за допомогою конкретного та абстрактного, логічного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено в межах круглого столу на тему «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження основ управління логістичною діяльністю. У другому розділі охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Про Тек Логістик», визначено особливості процесу управління логістичною діяльністю в у мовах війни. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення логістичних процесів.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 13 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел 41 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сучасні теорії управління логістичною діяльністю

Виклики, які пов’язані з війною, вимагають нових підходів до формування системи управління логістикою, адже ризики втратити товар при складському зберіганні або перевезенні вантажів - це реалії, з якими стикнулася вітчизняна логістика. Логістика – це кровоносна система економіки, яку докорінно змінила збройна агресія російської федерації. Вторгнення практично паралізувало експортні можливості України, а спроби перевозити зернові сухопутним транспортом призвели до логістичного колапсу [5].

Досліджуючи у закордонній і вітчизняній літературі визначення логістика, можна сказати, що єдиного твердження немає, тому що з розвитком ринкових відносин визначення та об'єкти дослідження логістики змінювалися (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до поняття «Управління логістичною діяльністю» [2]

Автор	Визначення
Американське логістичне товариство «Рада з управління логістикою»	Процес планування, реалізації і контролювання економічно ефективного переміщення і складування сировини, запасів незавершеного виробництва, готових виробів та пов'язаних із цим послуг та відповідної інформації з місця походження до місця споживання для забезпечення відповідності вимогам споживачів.
Крикавський Є.	Ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками».
Долгов А.	Діяльність, яка направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуги.

продовження табл. 1.1

Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс	У створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці.
Бєлоусов Л.	Виконання управлінських рішень по логістичних операціях у логістичних системах комерційного посередництва».

Отже, управління логістичною діяльністю передбачає здійснення в реальних умовах функціонування підприємства функції планування, організації, та контролю потокових процесів для задоволення потреб споживачів.

Логістичне управління за рахунок ефективного використання загальних витрат та задоволення потреб споживачів шляхом управління матеріальними, сервісними, інформаційними та фінансовими потоками (рис. 1.1) сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства.

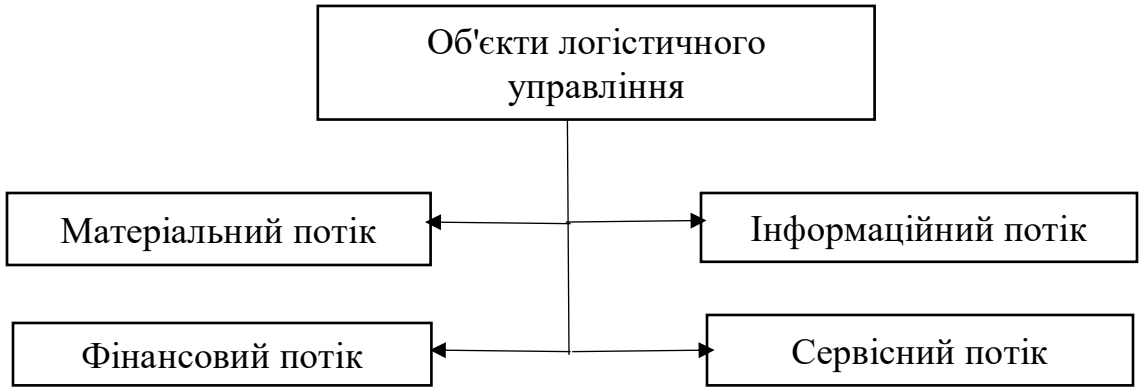


Рис. 1.1. Об'єкти логістичного управління [3]

Логістична діяльність як система повинна функціонувати і розвиватись в напрямку вектора досягнення визначеної для неї менеджментом організації цілі і досягати її не зважаючи на наявність дестабілізуючих чинників середовища її функціонування. Будь яка система логістичної діяльності має певну мету [4].

В умовах сучасного розвитку економіки доцільно окреслити складові інструментарію логістичного менеджменту, завданням якого буде управління логістичними потоками підприємства в межах логістичного ланцюга [5].

Суб'єкти логістичної діяльності незалежно від організаційно-правової форми діяльності мають такі ознаки:

- результатом діяльності є логістичний продукт або логістична послуга;
- предметом діяльності є формування та перетворення логістичних потоків;
- механізм діяльності є логістична система;
- діяльність є вразливою до дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;
- збалансовує інтереси власною логістичної системи та суб'єктів різних рівнів, узгоджує цілі та координує їх між учасниками логістичного процесу;
- мають мотивацію до міжнародної інтеграції.

Основною метою управління логістичною діяльністю є оптимізація роботи торгових систем, мінімізація загальних витрат на транзакції, логістику та переробку, а також ефективна організація конкретних форм впливу на поточний стан товарного ринку [6]. На діяльність підприємств впливають чинники ринкового середовища в двох аспектах:

- надання ринкових можливостей;
- викликання загроз [7].

В сучасних умовах важливо своєчасно ідентифікувати та використати зовнішні можливості, а також уникнути зовнішні загрози. Основними інформаційними джерелами прийняття управлінських рішень є діагностика маркетингового середовища підприємства, дослідження зовнішніх чинників мікро- та мікросередовища, вивчення сильних та слабких сторін підприємства, аналіз потенціалу підприємства.

Розглянемо взаємозв'язок принципів логістичного менеджменту та

формування ефективного логістичного забезпечення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Принципи логістичного менеджменту і формування механізму логістичного забезпечення підприємства [8]

Принципи логістичного менеджменту	Принцип формування ефективного логістичного забезпечення
Системність	Аналіз підприємства як складної логістичної системи
Комплексність	Горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства
Інтеграційний зв'язок	Безперервність загального господарського циклу
Координація дій усіх ланок логістичної системи	Оптимізація та автоматизація основних бізнес-процесів
Впровадження ефективної інформаційної бази	Впровадження корпоративної інформаційної системи
Адаптованість	Розгляд усіх процесів як потокових

Таким чином, впровадження принципів логістичного управління сприяє підвищення стійкості підприємства, інтегрованої взаємодії з логістичними партнерами, усуненню конфліктних ситуацій між функціональними підрозділами підприємства та досягненню конкурентних переваг.

1.2. Логістичне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах господарювання ключовими чинниками успіху підприємства є досягнення переваг на своїми конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства науковці досліджують з різних позицій та схиляються до різносторонніх трактувань (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» [9]

Автор	Визначення поняття
Ансофф І.	Результатом конкурентної боротьби, так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
Грецький Р.	Набір чинників, який робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
Шибалкіна Ю. Богуславський Є.	Здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал яким володіє регіон.
Миленький Д.	Здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються.
Смерчівська С.	Обумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку.

Отже, розглянувши підходи щодо трактування поняття «конкурентоспроможність», можна сказати, що це поняття пов'язане з чинниками зовнішнього середовища та залежить від потенціалу підприємства. Можливості зовнішнього середовища у поєднанні з сильними сторонами підприємства сприяють успішній діяльності, перевагам над конкурентами, а також підвищують рівня життя населення та здатність реалізувати потенціал регіону.

Якщо характеризувати формулу конкурентоспроможності, то можна сказати, що основними компонентами є ціна, якість та обслуговування. Важливою складовою ціни є оптимізація витрат та зростання доходів, а тому шляхом прийняття управлінських рішень у логістичній діяльності можна вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

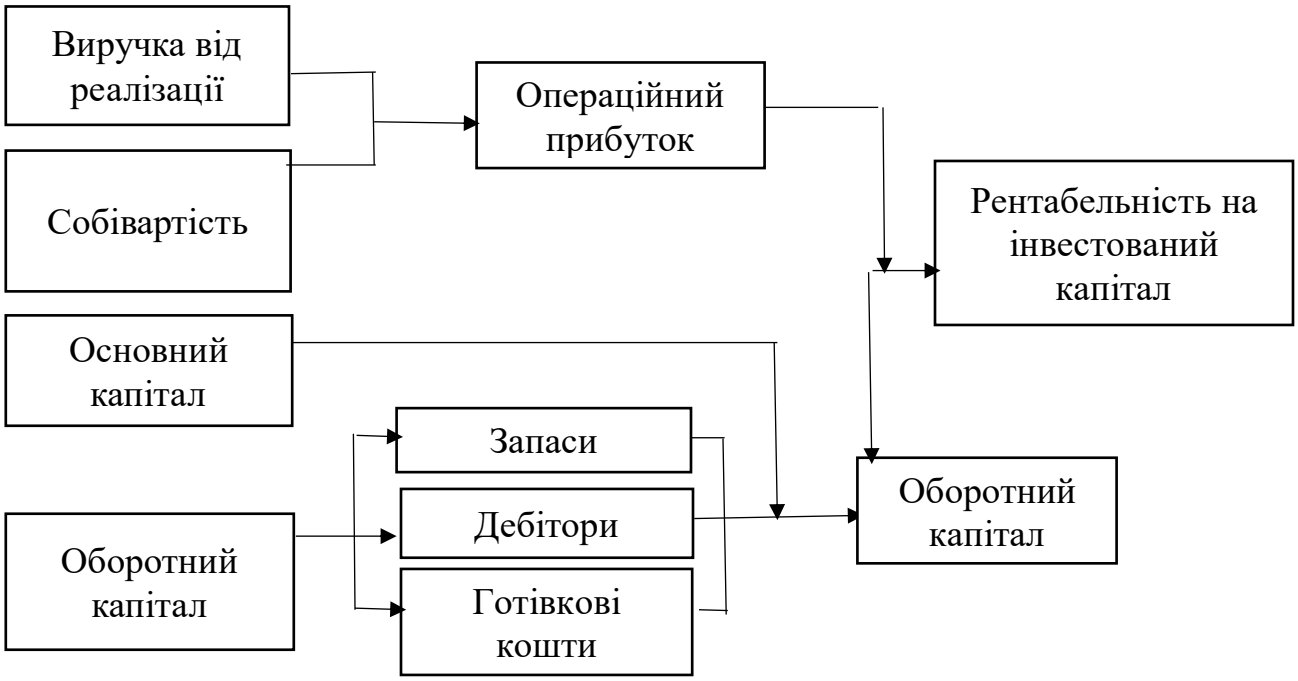


Рис. 1.2. Індикатор ефективності впливу логістичної діяльності на підвищення конкурентоспроможності [10]

Отже, з рисунку бачимо, що логістична діяльність впливає на підвищення конкурентоспроможності через прибуток на інвестований капітал. Це відносний показник, який визначається як відношення операційного прибутку до інвестованого капіталу. В процесі логістичної діяльності формуються витрати з виконання замовлень, які включають витрати на перевезення і складування вантажів; управління запасами; упаковку; забезпечення запасними частинами; післяпродажне сервісне обслуговування. Ефективність логістичної діяльності впливає на становище підприємства на ринку, його відносну частку, рівень обслуговування клієнтів.

В умовах конкурентної боротьби перевага підприємства може виникати завдяки ефективній логістичній діяльності та сприяти:

1) розходжень у сегментації ринку;

2) змін в економічному оточенні та ринкових вимогах, а також змін

власних і чужих тактичних маневрів [11].

Підприємство повинно спрямовувати свою діяльність на одержання доходів від логістичної діяльності, в такому разі значно буде зростати прибуток. Узагальнюючим показником конкурентоспроможності підприємства є прибутковість господарської діяльності та стійкі позиції на ринку [11]. Розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис.1.3).

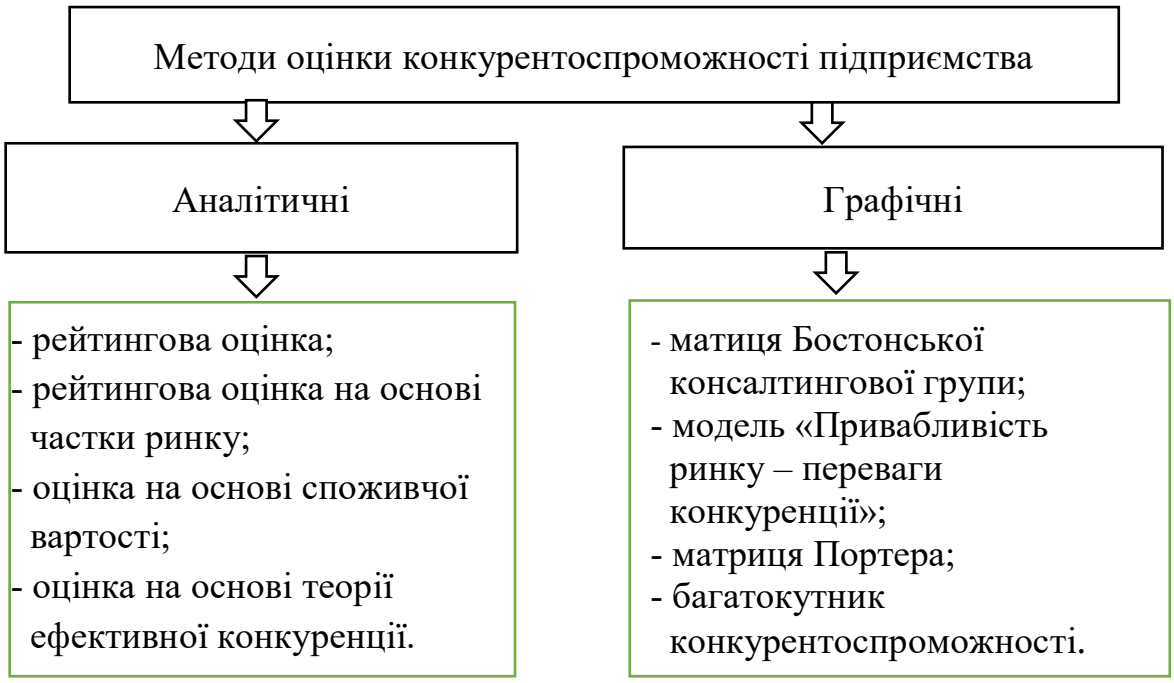


Рис.1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [12]

Треба мати на увазі, що основу конкурентоспроможності підприємства повинні становити чітко розроблена конкурентна стратегія та конкурентні переваги вищого рівня, котрі важко повторити чи відтворити конкурентами [13]. В сучасних умовах кожне підприємство самостійно визначає методи оцінки конкурентоспроможності за допомогою логістичної діяльності, що дає можливість досягти різних напрямків сегментування ринку, гарантувати йому конкурентні переваги, сприяти підвищенню попиту.

1.3. Стратегічне управління в системі логістичної діяльності підприємства

Стратегічне управління характеризується як процес управління з метою виконання місії підприємства за допомогою взаємодії з зовнішнім середовищем на підставі діагностики внутрішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін, а також моніторингу зовнішнього середовища та ідентифікації та використання сприятливих можливостей та усунення загроз.

Розглянемо дослідження науковців та визначення поняття «логістична стратегія» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття «логістична стратегія» [14]

Автор	Визначення
Семененко А. І.	Стратегія підприємницької діяльності, тобто узагальнена модель дій, яка необхідна для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.
Родников О. М.	Стратегія довгострокового планування підприємства розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв’язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу»
Крикавський Є. В.	Стратегія подібна до інших функціональних стратегій та взаємопов’язана з конкурентними перевагами.
Уотерс Д.	Стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, формує зв’язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань.

Унікальність стратегічного управління полягає в тому, що виконання місії підприємства залежить від прийняття та реалізації стратегій нижчого та вищого рівня, які підтримують та доповнюють одна одну. Науковці при визначенні стратегічного управління зосереджують увагу на віддзеркаленні успіхів фірми середовищу його розвитку [15]. Загальна стратегія підприємства формується завдяки впровадженню інструментів досягнення стратегій різного характеру (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація стратегій підприємства [16]

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна стратегія	- визначити пріоритетні стратегічні бізнес одиниці, спрямувати корпоративні капіталовкладення у інвестиційно привабливі сфери діяльності; - підняти ключові фактори успіху у кожній сфер діяльності; зміцнити ділову позицію фірми.
Ділова стратегія	- розробити заходи та цільові підходи щодо формування та посилення конкурентних позицій; - поєднати стратегічні цілі та функції основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- провести заходи та виконати завдання для того, щоб підтримати ділову стратегію, домогтися виконання цілей структурного підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішувати проблемні питання стосовно досягнення цілей структурного підрозділу; - механізми вирішення важливих оперативних завдань, в контексті закупівлі товаро-матеріальних цінностей, розвитку логістики, рекламних заходів.

Отже, стратегічне управління ґрунтується на ресурсному потенціалі підприємства для проведення своєчасного та оперативного реагування на мінливий характер зовнішнього середовища, мобільного використання можливостей та уникнення загроз, регулювання напрямків господарської діяльності, підвищення стійкості функціонуванню, досягнення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, зміцненню економічної безпеки підприємства на довготривалий період.

Розглянемо особливості стратегічного управління в логістичній діяльності [17]:

– забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, цілеспрямований вплив на нього, його зміна, створення умов для реалізації стратегії та досягнення цілей (в даному випадку зовнішнє середовище – це область стратегічних змін, що здійснюються в процесі реалізації стратегії);

- підкріплення стратегічного плану дослідженнями, фактичними та прогнозними даними;

– прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв’язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

– розробка аналітичного інструментарію стратегічного управління (методів і моделей), що потребує підприємницького стилю поведінки топ-менеджерів задля передбачення майбутніх загроз, пошуку нових можливостей та нових управлінських рішень;

– використання розвинених систем стратегічного управління як поєднання інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести підприємство до стратегічних цілей;

– формування стратегічного мислення працівників підприємства задля розуміння стратегії його розвитку за рахунок використання їх високого

професіоналізму та творчості, що забезпечує зв’язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Розглянемо схему функціональних циклів логістичного управління для формування стратегії підприємства у рис. 1.4.

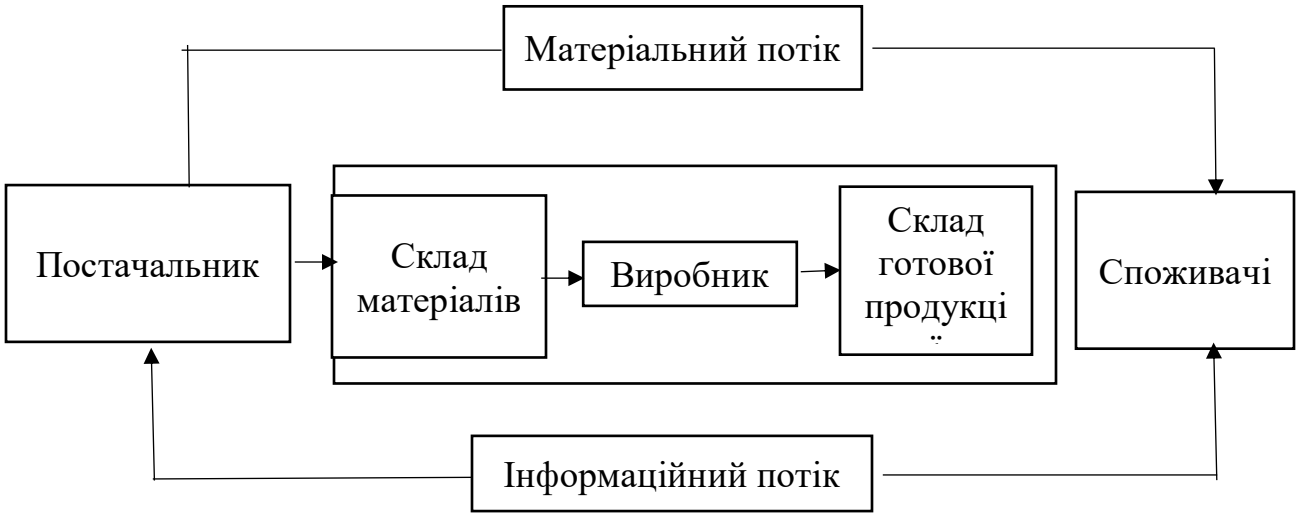


Рис. 1.4. Схема функціональних циклів логістичного управління [19]

Отже, логістичну стратегію підприємства необхідно формувати з врахуванням часового, інформаційного, економічного рівнів. Щодо часового рівня, то стратегія передбачає довгострокове планування логістичних процесій, прийняття управлінських рішень логістичної діяльності, які пов’язані з корпоративною стратегією. Варто зазначити, що інформаційний рівень забезпечує формування ефективних інформаційних мереж усіх логістичних елементів, а економічний - ґрунтується на оптимізації руху потоків.

Метою стратегічного управління логістичної діяльності є виконання цілей та місії підприємства, досягнення раціонального управління, координація потокових процесів, зниження рівня витрат, досягнення максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено різні підходи науковців до визначення управління логістичною діяльністю, яка передбачає здійснення в реальних умовах функціонування підприємства функції планування, організації, та контролю потокових процесів для задоволення потреб споживачів.

2. Визначено об'єкти логістичного управління, які забезпечують виконання стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства за рахунок ефективного управління матеріальними, сервісними потоками, а також відповідними потоками інформації і фінансових ресурсів.

3. Вказано, що усі суб’єкти логістичної діяльності незалежно від організаційно-правової форми діяльності мають спільні ознаки, які вказують, що предметом діяльності є формування та перетворення логістичних потоків; результатом діяльності є логістичний продукт або логістична послуга; діяльність є вразливою до дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

4. Визначено, що метою управління логістичною діяльністю є оптимізація роботи торгових систем, мінімізація загальних витрат на транзакції, логістику та переробку, а також ефективна організація конкретних форм впливу на поточний стан товарного ринку.

5. Вказано, що основними інформаційними джерелами прийняття управлінських рішень логістичної діяльності є діагностика маркетингового середовища підприємства, дослідження зовнішніх чинників мікро- та мікросередовища, вивчення сильних та слабких сторін підприємства, аналіз потенціалу підприємства.

6. Вказано, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від ефективності управління логістичною діяльністю, який впливає на становище підприємства на ринку, його відносну частку, рівень обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Через воєнне вторгнення росії на територію незалежної України ускладнився розвиток логістичної діяльності та успішне виконання стратегії підприємства. На усій території України відсутні сприятливі умови для створення ефективних логістичних ланцюгів. Держава докладає максимум зусиль для підтримки підприємств шляхом створення сприятливого податкового клімату, грантового фінансування, пільгового кредитування. Всі ці заходи допомагають відновленню виробничого процесу підприємства, налагодженню відносини з суб'єктами підприємницької діяльності.

Кожне підприємство при цьому прагне, з одного боку, забезпечити власні інтереси, а з іншого – досягнути зниження ризиків. Засобом зниження ризиків є узгодження дій із діловими партнерами, досягнення певного компромісу в розподілі з ними економічних інтересів, що зробить процес відповідних відносин більш передбачуваним [18].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Про Тек Логістик» зареєстровано у 2022 р. Основними видами діяльності є гуртова торгівля напоями. Серед напрямів діяльності найбільш розвиненим є логістична діяльність, яка передбачає виконання таких завдань:

1) збір, обробка, аналіз та збереження технічної, організаційної, комерційної та фінансової інформації в інтересах підприємства;

2) планування, організація, регулювання, контроль матеріальними та сервісними операціями в процесі постачання сировини, матеріалів та готової продукції до кінцевого споживача;

3) розробка рекомендацій щодо оптимізації витрат постачання матеріальних потоків від продавця до кінцевого покупця;

4) проведення контролю за товарними та інформаційними потоками з урахуванням комплексного підходу;

5) виконання зобов'язань з постачання продукції та товарів відповідно до укладених договорів поставок.

Організаційна структура логістичного відділу побудована таким чином, щоб охопити виконання функції управління, а саме: складання прогнозів і планів діяльності, проєктування розвитку логістичної системи, організаційне та оперативне управління, координація, регулювання та контроль за логістичними процесами. Розглянемо організаційну структуру логістичного відділу ТОВ «Про Тек Логістик» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура логістичного відділу ТОВ «Про Тек Логістик»

Джерело: розроблено автором на підставі Положення [21]

Отже, ефективне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками на підприємстві потребує створення логістичного структурного підрозділу з відповідними повноваженнями, обов'язками та відповідальністю. Ситуація, що досить динамічно змінюється на ринку, створює для багатьох підприємств об'єктивну потребу у створенні служби логістики, відсутність якої приводить до безсистемності і непогодженості в закупівлях, зберіганні продукції, цінах, запасах, тривалості виробничого циклу, організації збуту, спричиняє плутанину в складському господарстві тощо [22].

Управління логістичною діяльністю ТОВ «Про Тек Логістик» здійснює начальний логістичного відділу, який зі своїми підлеглими здійснює управління матеріальними, сервісними, інформаційними та фінансовими потоками в межах логістичної системи; організацію, оптимізацію та контроль матеріальних потоків з використанням інформаційних систем та засобів діджиталізації. На логістичний відділ ТОВ «Про Тек Логістик» покладені та функціональні обов'язки:

- формування і розвиток системи логістики, тобто проектування і здійснення на практиці (побудова) системи логістики на підприємстві, періодичний перегляд існуючої системи і реорганізація її у міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов;

- розвиток стратегії логістики відповідно до ринкової політики фірми в області продажів, інвестицій, кадрів і т. д.;

- системне адміністрування, коли працівники відділу здійснюють керівництво всіма логістичними процесами, що протікають на підприємстві, і координують діяльність підрозділів підприємств, які беруть участь в реалізації логістичних процесів [23].

Варто наголосити, що основним завданням логістичного відділу ТОВ «Про Тек Логістик» є проведення стратегічного планування логістичних

процесів на підприємстві. Проведення стратегічного планування охоплює всі етапи логістичного процесу у відповідності до основних правил логістики: потрібний товар, у необхідній кількості, відповідної якості, доставити у потрібне місце, у потрібний час з мінімальними витратами.

Розглянемо етапи та функції управління логістичною діяльністю з метою виконання виробничої програми (табл. 2.2)

Таблиця 2.2.

Етапи управління логістичною діяльністю ТОВ «Про Тек Логістик»

Етапи та функції	Результати управління
1.Створення логістичної стратегії підприємства	- стратегічна орієнтація підприємства; - створення карти конкурентів; - визначення інноваційних логістичних послуг; - забезпечення попиту логістичних послуг.
2.Ситуаційний аналіз	-визначення зовнішніх можливостей логістичної діяльності підприємства; - дослідження логістичних ситуацій; - вирішення логістичних завдань.
3.Обґрунтування стратегічних цілей логістичного управління	- побудова дерева цілей та визначення конкретних стратегічних цілей; - встановлення переліку узагальнюючих кількісних показників логістичної діяльності (дохід, прибуток, витрати, платоспроможність, ліквідність та інші); - встановлення переліку якісних показників логістичної діяльності (якість обслуговування споживачів, рівень інноваційності логістичних технологій, імідж підприємства, якість реклами).
4.Розробка стратегічного плану логістичного управління	- формування логістичної стратегії, встановлення зв'язків з іншими функціональними стратегіями підприємства і загальною стратегією у цілому; - визначення механізму формування й розвитку стратегічного партнерства підприємства з учасниками ланцюгу поставок (постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами).

продовження таблиці 2.2.

5. Удосконалення організаційно-управлінського механізму формування і розвитку системи логістичного управління	- формування кадрового потенціалу, який відповідає за функціонування системи логістичного управління; - удосконалення діяльності логістичного відділу; - підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу логістичного відділу.
6. Розробка поточних планів для реалізації логістичної стратегії	- конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії; - розробка мереживного графіку.
7. Контроль результатів стратегічного планування логістики	- встановлення контролю за виконанням стратегічного плану; - введення кореляційних показників за необхідності коригування стратегічного плану.

Джерело: розроблено за даними [25]

Управління логістичною діяльністю передбачає аналіз перспективного розвитку системи логістичного управління, який здійснюється на підставі дослідження зовнішнього середовища підприємства з тим, щоб утримати конкурентні переваги на довгострокову перспективу підприємства. За результатами проведеного аналізу формуються стратегічні цілі логістичної діяльності, формуються заходи їх досягнення, здійснюється порівняльна оцінка альтернативних логістичних стратегій та приймається управлінське стратегічне рішення логістичної діяльності ТОВ «Про Тек Логістик».

Логістичний відділ ТОВ «Про Тек Логістик» доставляє матеріальний потік, в основному, по Україні вантажними автомобілями. Сьогодні важливо дотримуватися усіх вимог замовника, оскільки рівень конкуренції високий, а знищені, під час війни, логістичні зв’язки можуть негативно вплинути на обсяг перевезень. Більшість замовників використовують прогресивну форму

організації закупівлі «точно в термін». Ця форма купівлі товарів та послуг є ефективною, оскільки дозволяє скоротити втрати часу при обробці та відправці замовлень; при отриманні замовлення та проведенні контрольних заходів на вході, невідповідності якості, кількості та інших затримок у часі. Важливо, що в кожний матеріальний потік, який доставлено, повинен додавати цінність продукту. Проведемо порівняльну характеристику між схемою постачання методом «точно в термін» схема А та традиційною схемою постачання матеріальних потоків схема Б (рис. 2.2.).

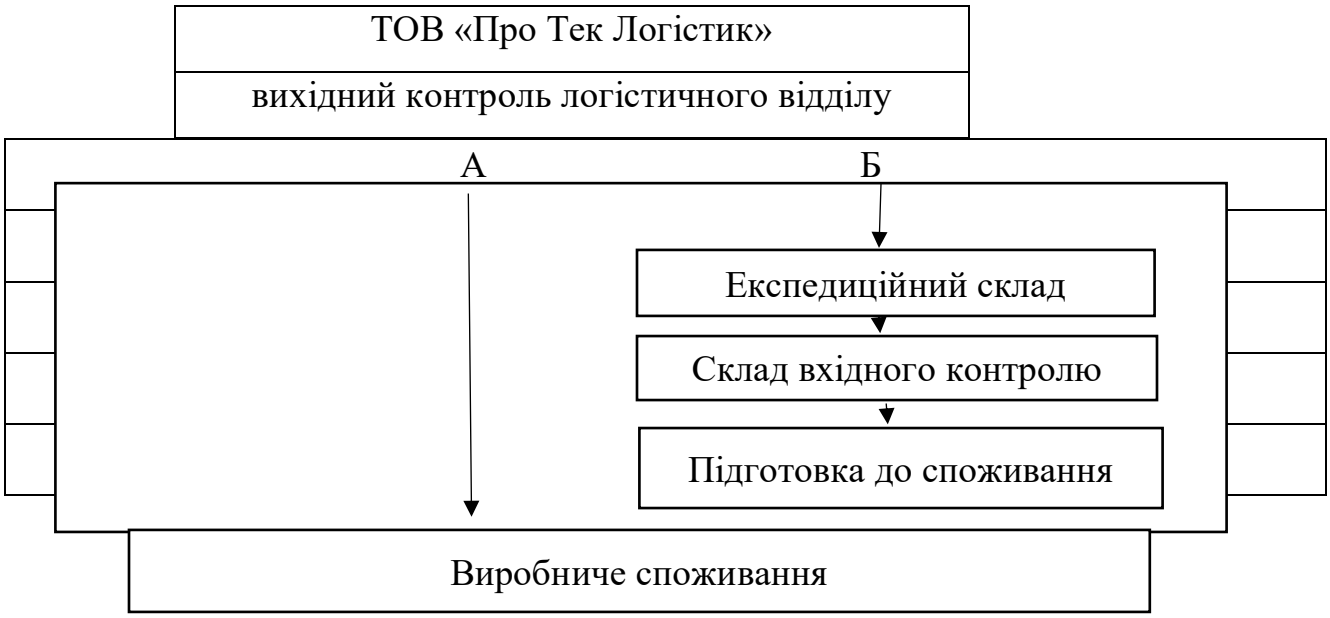


Рис. 2.2. Порівняльна характеристика традиційної системи постачання і постачання методом «точно в термін»

Джерело: складено на підставі [26]

Завдяки використанню форми організації закупівлі «точно в термін» ТОВ «Про Тек Логістик» отримує економію часу та фінансових ресурсів за рахунок ліквідації зайвих неефективних дій та операцій; обмеження внутрішнього зберігання; скорочення запасів; поліпшення якості та надійності постачання.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах ланцюги постачання є надзвичайно складними. На таку ситуації вплинуло загарбницьке вторгнення росії та безперервне нищення нашої логістичної інфраструктури, ланцюгів постачання, які були напрацьовані підприємствами.

За оцінками НБУ, за час повномасштабної війни економіка нашої країни втрачає до 50% ВВП, МВФ оцінив втрати від вторгнення окупантів 35% ВВП. Результати проведеного серед учасників тендерів у Prozorro показало, що 85% скоротили кількість замовлень, 6% змінили профіль бізнесу, 19% планують змінити для адаптування до потреб воєнного часу [5].

У відповідності до основних правил логістичної діяльності конкурентоспроможними є ті підприємства, які забезпечують виконання основного правила логістики: потрібний товар, у необхідній кількості, відповідної якості, у потрібний час, доставити у потрібне місце з мінімальними витратами (рис. 2.3).

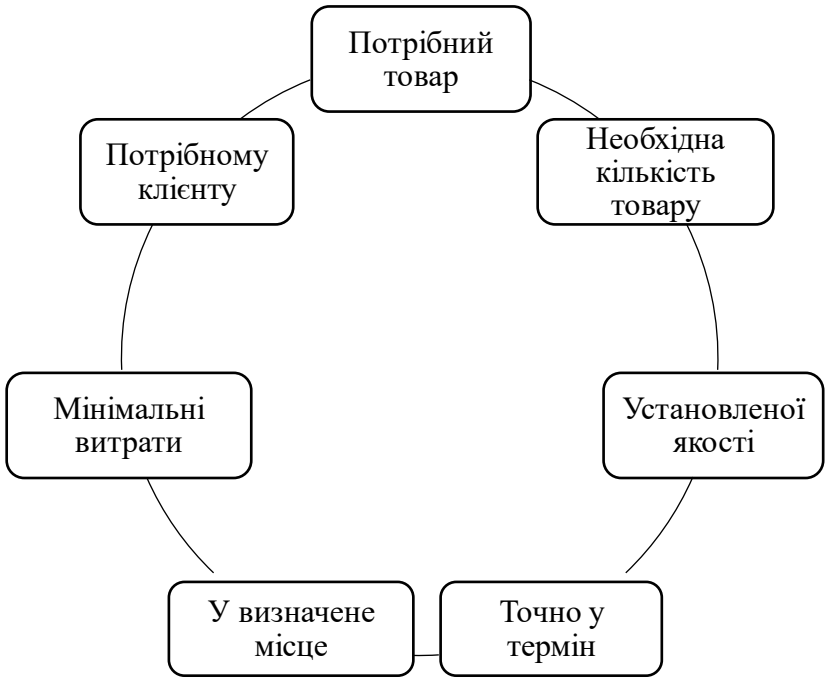


Рис. 2.3. Ключові чинники успіху логістичної діяльності [8]

Як свідчить статистика, до повномасштабного вторгнення аж 75% зі сукупного зовнішнього вітчизняного товарообігу припадало на морські порти, які із 24 лютого 2022 р. були заблокованими. Перед більшістю вітчизняного бізнесу постало термінове завдання пошуку альтернативних шляхів щодо налагодження нових логістичних ланцюгів [11].

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Про Тек Логістик» проведемо шляхом аналізу зовнішнього середовища для виявлення чинників, які можуть спричинити загрозу товариству та чинники, які є потенційними можливостями товариства. Важливо під час аналізу враховувати важливість та їх вплив на товариство. Виділяють такі чинники зовнішнього середовища: економічні, політичні, технологічні, ринкові, конкурентні, міжнародні, соціокультурні [18].

Експертним шляхом проведемо оцінку зовнішнього середовища щодо виявлення можливостей та загроз ТОВ «Про Тек Логістик», дані узагальнимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка чинників зовнішнього середовища

Зовнішні можливості						
Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на товариство		
	Вагомість	ймовірність	Загальна оцінка	Вагомість	ймовірність	Загальна оцінка
1	*2*	*3*	*4=2x3*	*5*	*6*	*7=5x6*
1. Підвищення якості дистриб'юторських послуг	8	0,8	6,4	9	0,8	7,2
2. Використання навігації для маршрутних перевезень	9	0,9	8,1	9	0,9	8,1
3.Проведення диверсифікації	3	0,4	1,2	5	0,3	1,5
4.Збільшення частки ринку	7	0,9	6,3	8	0,9	7,2

продовження таблиці 2.3

5.Формування позитивного іміджу	8	0,5	4,0	7	0,7	4,9
6.Збільшення кількості бізнес-партнерів	6	0,8	4,8	7	0,7	4,9

Джерело: складено автором на підставі [21]

На підставі таблиці 2.3 будуємо матрицю ймовірностей ТОВ «Про Тек Логістик» та проведемо ранжування можливостей, які мають найбільшу вагомість та вплив на товариство (рис. 2.4).

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

Рис. 2.4. Матриця можливостей ТОВ «Про Тек Логістик»

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.3.

З рисунку 2.4. бачимо, що потенційні можливості зовнішнього середовища мають такий вплив на діяльність товариства:

- підвищення якості дистриб'юторських послуг має середню ймовірність реалізації та сильний вплив на товариство, а тому цю можливість треба врахувати при прийнятті управлінських рішень щодо логістичної діяльності;

- використання навігації для маршрутних перевезень знаходиться в полі миттєвого реагування з високою ймовірністю реалізації та сильним вплив на товариство. Отже, ця зовнішня можливість допомагає ТОВ «Про Тек Логістик» уникати заторів, небезпечних ділянок доріг.

- збільшення частки ринку має на товариство помірний вплив та високу ймовірність реалізації, а тому менеджерам з логістики необхідно максимум зусиль для реалізації цієї можливості.

- формування позитивної іміджу та збільшення кількості бізнес-партнерів потрапили в поле з середньою ймовірністю реалізації та помірним впливом можливостей. Імідж підприємства - це невидимий потенціал, який формується завдяки високому рівню обслуговування, соціальній відповідальності, доброчесності та надійності. Імідж впливає зростання кількості партнерів та споживачів. Цей чинник потрібно підтримувати та підвищувати рівень довіри до товариства.

- проведення диверсифікації - це чинник, який має низький вплив на діяльність товариства та низьку ймовірність реалізації. Проведення диверсифікації не на часі, адже діяльність ТОВ «Про Тек Логістик» працює в привабливій та стабільній галузі.

Воєнні дії також вказали на існуючі недоліки: зберігання значної кількості вантажів у кількох областях країни; використання навігації, маршрути, якої пролягають поблизу небезпечних ділянок, стратегічних об'єктів тощо [23]. Крім можливостей на діяльність товариства впливають військово-політичні, науково-технічні, соціально-демографічні, еколого-економічні та інші загрози зовнішнього середовища. Проведемо оцінку зовнішніх загроз на діяльність ТОВ «Про Тек Логістик», дані аналізу узагальнимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка зовнішніх загроз ТОВ «Про Тек Логістик»

Зовнішні загрози						
Чинники	Ймовірність настання загроз			Вплив загроз на товариство		
	Вагомість	Ймовірність	Загальна оцінка	Вагомість	Ймовірність	Загальна оцінка
1.Військові дії	9	0,9	8,1	9	0,9	8,1
2.Інфляційні процеси	7	0,6	4,2	8	0,8	6,4
3. Енергетична криза внаслідок ракетних атак росії	9	0,8	7,2	7	0,7	4,9
4.Збільшення конкурентів	4	0,5	2,0	5	0,5	2,5
5.Зменшення кількості бізнес-партнерів	5	0,6	3,0	4	0,8	3,2
6. Криза на кордоні	9	0,8	7,2	9	0,6	6,3

Джерело: складено автором на підставі проведеного дослідження

За результатами оцінки зовнішніх загроз ТОВ «Про Тек Логістик» побудуємо матрицю загроз рис. 2.5.

Отже, за результатами побудованої матриці загроз для ТОВ «Про Тек Логістик» можна зробити висновок:

- найбільшою загрозою для товариства є ведення військових дій на території України, в результаті чого зруйнована логістична інфраструктура та втрачено логістичні зв’язки з бізнес-партнерами. Ця загроза потрапила в поле руйнівного впливу з високою ймовірністю реалізації. Товариству необхідно дотримуватися усіх заходів безпеки, реорганізувати систему зберігання та складування, розроблення нових маршрутів. Ці заходи є пріоритетними для відновлення логістичних зв’язків під час війни та у післявоєнний період.

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

Рис. 2.5. Матриця загроз ТОВ «Про Тек Логістик»

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.4

- в поле оперативного реагування потрапила загроза енергетична криза внаслідок ракетних атак росії. Ця держава-терористка продовжує нищити нашу енергетичну інфраструктуру. Ракетним ударом повністю зруйнована Трипільська ТЕС, яка виробляла 8% електроенергії в Україні. ТОВ «Про Тек Логістик» необхідно придбати потужні генератори для безперебійної роботи у випадку блекауту.

- криза на кордоні також стала великою загрозою для товариства в період війни. Цей чинник потрапив в поле руйнівних наслідків впливу та високої ймовірності реалізації загроз. Блокада кордону Польщі з Україною шкодить бізнесу.

- щодо збільшення конкурентів та зменшення кількості бізнес-партнерів, то ці чинники потрапили в поле з низьким впливом та низькою ймовірністю реалізації, проте менеджерам з логістики треба зважати на усі ризики та приймати заходи щодо уникнення негативних наслідків.

Внутрішній потенціал є основою для використання зовнішніх можливостей та уникнення зовнішніх загроз. Проведемо аналіз функціональних підрозділів підприємства, які впливають на логістичну діяльність. Внутрішніми чинниками, які характеризують сильні та слабкі сторони ТОВ «Про Тек Логістик» є такі напрямки діяльності: маркетинг, фінанси, виробничі операції, персонал, інформація, корпоративна культура, трансформаційні процеси.

Експертним шляхом визначено, що сильними сторонами ТОВ «Про Тек Логістик» є висококваліфікований персонал, наявність нового транспортного парку, інформатизація складських приміщень, наявність навігаційної системи, позитивні відгуки клієнтів. Слабкими сторонами підприємства є висока плинність кадрів, низький рівень корпоративної культури, відсутність реклами.

Розглянувши зовнішні можливості та загрози, а також проаналізувавши внутрішнє середовище проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Про Тек Логістик», визначимо стратегію подальшого розвитку (рис. 2.6).

За результатами проведеного SWOT – аналізу ТОВ «Про Тек Логістик» бачимо, що у схемі товариство потрапило в поле «СІЗ». Це свідчить про те, що зовнішні загрози мають більший вплив ніж зовнішніми можливості, проте сильні сторони товариства переважають над слабкими сторонами. В такому випадку тому ТОВ «Про Тек Логістик» для подальшого розвитку варто обрати стратегію використання сильних сторін та уникнення загроз. Менеджери повинні зосереджувати увагу на розвитку сильних сторін, які в поєднання з зовнішніми можливостями сприятимуть для запобігання негативних наслідків впливу зовнішніх загроз.

	Можливості > Загрози	Загрози>Можливості
Сильні сторони> слабкі сторони	Поле «СІМ» Стратегія по використанню сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей	Поле «СІЗ» Стратегія використання сильних сторін та уникнення загроз ТОВ «Про Тек Логістик»
Слабкі сторони > сильні сторони	Поле «СЛМ» Стратегія подолання слабких сторін за рахунок можливостей	Поле «СЛЗ» Стратегія подолання слабких сторін та уникнення впливу загроз

Рис. 2.6. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Про Тек Логістик»

ТОВ «Про Тек Логістик» повинно активізувати усі напрямки діяльності та зміцнювати конкурентні позиції шляхом збільшення відносної частки ринку, підвищення якості обслуговування, дотримання умов договору, проведення агресивної політики щодо конкурентів, встановлення конкурентної ціни, розвитку дистриб'юторських послуг.

2.3. Аналіз логістичною діяльністю підприємства

ТОВ «Про Тек Логістик» займається гуртовою торгівлею напоями, а тому ефективна логістична діяльність є ключовим елементом успішної роботи. Ефективність управління логістичною діяльністю забезпечує стійкість функціонування та задоволення потреб споживачів у різних регіонах країни.

Основним завданням логістичної діяльності ТОВ «Про Тек Логістик» є своєчасне постачання товарів від постачальників до споживачів завдяки власній логістичній інфраструктурі (рис 2.7).

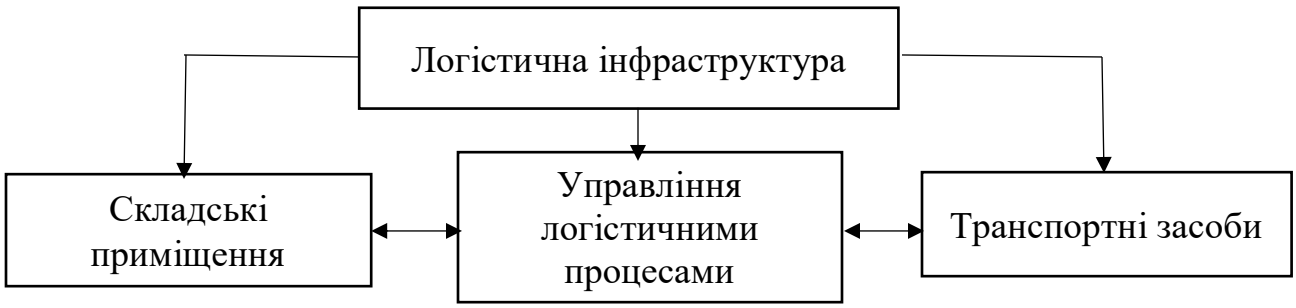


Рис. 2.7. Логістична інфраструктура ТОВ «Про Тек Логістик»

Джерело: власна розробка

Проведемо аналіз ефективності логістичних витрат товариства за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Про Тек Логістик»

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення, +;-	Відносне відхилення, %
Адміністративні витрати, тис грн.	850	980	130	15
Частка логістичних витрат в складі адмінвитрат, %	11	5	- 6	- 55
Витрати на збут, тис грн	12900	15600	2700	21
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	2	1,8	0,2	10
Інші операційні витрати	55	95	40	73
Частка логістичних витрат в складі інших операц. витрат, %	2	3	1	50
Разом витрат	13820	16684,8	2861,2	21

Джерело: складено автором на підставі звітності

За даними таблиці можна зробити висновок, що логістичні витрати ТОВ «Про Тек Логістик» у 2023 р. зросли у порівнянні з 2022 р. на 2863,2 тис. грн, або 21%. На зростання логістичних витрат вплинуло зростання адміністративних витрат, які у 2023 р. становили 980 тис. грн, а у 2022 р. – 850 тис. грн, тобто зросли на 15%. Частка логістичних витрат в адміністративних витратах зменшилася з 11% у 2022 р. до 5% у 2023 р., що пов'язано зі збільшенням адміністративного персоналу.

Щодо витрат на збут, то вони також мають тенденцію до зростання. Так, у 2022 р. витрати на збут становили 12900 тис. грн, а у 2023 р. – 15600 тис. грн, тобто на 2700 тис. грн більше, або на 21%. Проте частка логістичних витрат в складі витрат на збут у 2023 р. зменшилася на 10%.

Інші операційні витрати у 2023 р. зросли у порівнянні з 2022 р. на 73% та становлять 95 тис. грн. Щодо частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, то спостерігаємо ріст на 50%.

Проведений аналіз ефективності логістичних витрат вказує на те, що ТОВ «Про Тек Логістик» розширює свою діяльність, виходить на нові географічні ринки внаслідок чого зростають витрати на логістичну діяльність.

Варто зауважити, що з початком повномасштабного вторгнення росії ТОВ «Про Тек Логістик» адаптувало логістику під сучасні реалії. Проаналізуємо вплив логістичних витрат на чистий дохід від реалізації продукції за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив логістичних витрат на чистий дохід від реалізації продукції за 2022-2023 рр., тис. грн

Роки	Логістичні витрати	Витрати на оплату праці	Амортизація	Чистий дохід від реалізації продукції
2022	330	4570	1040	51600
2023	350	5720	1640	62200

Джерело: складено автором на підставі [21]

За допомогою регресійної моделі на основі логістичних витрат, витрат на оплату праці та амортизації визначимо кореляцію між витратами та чистим доходом від реалізації продукції:

Логістичні витрати = ½ (350/330) *100% = 35%

Витрати на оплату праці = ½ (5720/4750) * 100% = 17%

Амортизація = ½ (1640/1040) * 100% = 3%

Результати розрахунків оформимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Залежність між витратами та чистим доходом від реалізації продукції

Показники	Коефіцієнт кореляції з чистим доходом від реалізації продукції
Логістичні витрати	35
Витрати на оплату праці	6
Амортизаційні відрахування	0,05

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

За результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу можна зробити такі висновки:

- між чистим доходом від реалізації продукції та логістичними витрати є прямий взаємозв’язок. Коефіцієнт кореляції становить 35, що вказує на високий рівень залежності цих двох показників, тобто збільшення витрат на логістичну діяльність сприятиме зростанню виручки від реалізації продукції;

- витрати на оплату праці мають позитивну залежність від чистого доходу від реалізації продукції, про це свідчить коефіцієнт кореляції, який становить 6. Проте ця залежність має низький рівень впливу, адже не завжди збільшення витрат на оплату праці сприяє збільшенню виручки від реалізації продукції;

- амортизаційні відрахування мають нульову залежність від чистого доходу від реалізації продукції. Це свідчить про те, що збільшення витрат на

амортизацію може призвести до зменшення чистого доходу від реалізації.

Отже, за результатами проведеного аналізу управління логістичною діяльністю можна зробити висновок, що ТОВ «Про Тек Логістик» доцільно зменшити витрати на амортизацію та збільшити витрати на логістичну діяльність, оскільки вони мають найбільший вплив на зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Використовуючи матрицю «продукт-ринок» Ігоря Ансоффа визначимо стратегію подальшого розвитку ТОВ «Про Тек Логістик» (рис. 2.8).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку ТОВ «Про Тек Логістик»
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 2.8. Матриця «продукт-ринок» ТОВ «Про Тек Логістик»

Джерело: складено автором на підставі досліджень

На підставі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Про Тек Логістик» побудовано матрицю І. Ансоффа, де видно, що товариство потрапило в поле «Стратегія розвитку ринку». Цю стратегію варто обирати підприємствам, які мають фінансову силу, є конкурентоспроможними та креативними. Така стратегія вимагає значних затрат, є ризикованою, проте прибутковою. Як, альтернативний варіант, можна розвивати нові сегменти діючого ринку за рахунок ноу-хау в системі логістичної діяльності.

2.4. Пропозиції щодо підвищення управління логістичною діяльністю підприємства

Проблема щодо оптимізації логістичних ланцюгів є загальнодержавною проблемою, яка потребує ефективного і швидкого розв'язання. За умов воєнного стану у процесі управління логістичною діяльністю доцільно застосовувати концепцію швидкого реагування («Quick Response Logistics» (QRL) [27]. Тому, підприємства в процесі управління логістичною діяльністю повинні прогнозувати події, управляти ризиками та підвищувати рівень ефективності ведення бізнесу.

В умовах воєнного стану виникає потреба модифікації виробничої, логістичної, фінансової, кадрової та інших стратегій підприємства у напрямку їх оптимального узгодження з актуальними ризиками, адаптації до зовнішніх загроз, врахування можливостей, формування стратегічних орієнтирів розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Заходи, щодо нейтралізації впливу викликів та загроз на логістичну діяльність у воєнний період [24]

Виклики та загрози	Заходи
Система управління запасами за умов невизначеності у воєнний період може мати такі проблемні питання: - відповідність обсягів виробничих запасів існуючим виробничим потребам; - обсягів запасів готової продукції рівню ринкового попиту.	1. Формування надійних прогнозів. 2. Стабілізування попиту. 3. Поглиблення спеціалізації. 4. Синхронізація процесів постачання-виробництво-збут. 5. Прозорість діяльності. 6. Швидке реагування та адаптування до змін
Система управління взаємовідносинами зі споживачами: - непередбачуваність попиту;	1. Формування надійних прогнозів. 2. Формування довготривалих відносин, партнерства тощо.

продовження таблиці 2.8

- вимушена тимчасовість деяких трансакцій; - вилучення дебіторської заборгованості, що впливатиме на рівень фінансової стабільності.	3. Прозорість діяльності, підвищення репутації. 4. Підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню.
Система управління взаємовідносинами з постачальниками, посередниками, підрядниками у воєнний період: - вимушена тимчасовість деяких трансакцій, відсутність синхронності дій; - впевненості у майбутніх відносинах через війну; - відтермінування погашення заборгованості через фінансовий стан.	1. Стабілізування попиту. 2. Формування довготривалих відносин, партнерства тощо. 3. Формування та розвиток корпоративної культури, підвищення репутації. 4. Синхронізація процесів постачання-виробництво-збут. 5. Підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню
Не повна завантаженість обладнання (аспект енергоємності, енергоощадної). Перебої у виробничих процесах, постачанні, збуті.	1. Синхронізація процесів постачання-виробництво-збут. 2. Стабілізування попиту. 3. Мінімізація простоїв, черг тощо

Вже сьогодні потрібно враховувати тенденції світової логістики та впроваджувати їх вітчизняні логістичні моделі. Аналіз сучасних світових трендів показує прискорене трансформування логістичної діяльності до цифрових технологій, які сприяють оптимізації поточних логістичних процесів, оперативному реагування, прозорості та гнучкості діяльності, стабілізації попиту.

Модель лінійного ланцюга постачань (традиційна) поступово трансформується до цифрових мереж постачання (DSN). Цифровізація, діджиталізація сприяє тому, що функціональні розрізнені блоки мереж постачання поділяються, а підприємства можуть підключатися до власних мереж постачання [5]. Використання вітчизняними підприємствами цифрових

технологій («Індустрія 4.0», «Інтернет речей», «Штучний інтелект», «Блокчейн», «Логістика 4.0», «Робототехніка», «5-G» тощо) дозволятиме оперативніше вирішувати сучасні проблеми (в т.ч. й спровоковані війною), прогнозуючи й майбутні [8].

Модель цифрових мереж постачання (SCM) застосовується у більшості розвинених країнах та є дієвим інструментарієм координування, регулювання діяльність підприємства. Розглянемо переваги моделі цифрових мереж постачання (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Переваги моделі цифрових мереж постачання

Джерело: розроблено автором на підставі [26]

За результатами проведеного дослідження ТОВ «Про Тек Логістик» пропонуємо такі напрями покращення управління логістичної діяльності:

1. Впровадження моделі цифрових мереж постачання, які дозволять в режимі реального часу відстежувати рух матеріальних потоків та контролювати всі етапи постачання, здійснювати автоматизоване управління складом, прогнозувати попит та оптимізацію шляхів постачання, використовувати віртуальних асистентів для покупців.

2. Оптимізувати витрати на утримання складських приміщень, удосконалити місця зберігання продукції.

3. Розвивати різні форми постачання продуктів, в тому числі, запровадження послуг доставки до дверей споживача.

4. Підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів за рахунок підвищення кваліфікації персоналу.

5. Закупити потужні генератори або використовувати альтернативні джерела енергії з метою уникнення блекауту.

7. Розвивати співпрацю з міжнародними партнерами шляхом обміном інформацією, спільного планування попиту та постачання, використання спільних складів.

Висновки до другого розділу

1. Досліджено діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Про Тек Логістик», основними видами діяльності якого є гуртова торгівля напоями.

2. Визначено, що серед напрямів діяльності найбільш розвиненим є логістична діяльність, яка передбачає планування, організація, регулювання, контроль матеріальними та сервісними операціями в процесі постачання сировини, матеріалів та готової продукції до кінцевого споживача.

3. Розглянуто організаційну структуру логістичного відділу, яка охоплює виконання функції управління, а саме: складання прогнозів і планів діяльності,

проєктування розвитку логістичної системи, організаційне та оперативне управління, координація, регулювання та контроль за логістичними процесами.

4. Вказано, що серед основних завдань логістичного відділу є проведення стратегічного планування логістичних процесів на підприємстві, який охоплює всі етапи логістичного процесу у відповідності до основних правил логістики: потрібний товар, у необхідній кількості, відповідної якості, доставити у потрібне місце, у потрібний час з мінімальними витратами.

5. Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Про Тек Логістик» шляхом аналізу зовнішнього середовища для виявлення чинників, які можуть спричинити загрозу товариству та чинники, які є потенційними можливостями товариства.

6. За результатами дослідження зроблено висновок, що найбільшою загрозою для товариства є ведення військових дій на території України, в результаті чого зруйнована логістична інфраструктура та втрачено логістичні зв’язки з бізнес-партнерами.

7. Проведено аналіз управління логістичною діяльністю та встановлено що ТОВ «Про Тек Логістик» необхідно зменшити витрати на амортизацію та збільшити витрати на логістичну діяльність, оскільки вони мають найбільший вплив на зростання чистого доходу від реалізації продукції.

8. За результатами проведеного дослідження ТОВ «Про Тек Логістик» запропоновано напрями покращення управління логістичної діяльності шляхом дотримання усіх заходів безпеки, реорганізувати систему зберігання та складування, розроблення нових маршрутів, впровадження моделі цифрових мереж постачання.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження сутності управління логістичною діяльністю. Вказано на те, що єдиного твердження немає, тому що з розвитком ринкових відносин визначення та об'єкти дослідження логістики змінювалися.

2. Визначено, що управління логістичною діяльністю передбачає процес організації, планування, реалізації та контролю ефективного постачання матеріальних потоків та відповідної інформації з місця походження до місця споживання для забезпечення вимог споживачів.

3. Вказано, що об'єктами логістичного управління є матеріальні, фінансові, інформаційні, сервісні потоки, а сама логістична діяльність як система повинна функціонувати і розвиватись в напрямку досягнення мімії підприємства не зважаючи на наявність дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища.

4. Досліджено, що суб’єкти логістичної діяльності незалежно від організаційно-правової форми мають спільні ознаки: результатом діяльності є логістичний продукт або логістична послуга; предметом діяльності є формування та перетворення логістичних потоків; механізм діяльності є логістична система.

5. Виокремлено, що основною метою управління логістичною діяльністю є оптимізація складських витрат, мінімізація загальних витрат на транзакції, скорочення термінів переробки інформації та виконання логістичних операцій.

6. Досліджено, що основними інформаційними джерелами прийняття управлінських рішень є діагностика маркетингового середовища підприємства, дослідження зовнішніх чинників мікро- та мікросередовища, вивчення сильних та слабких сторін підприємства, аналіз потенціалу підприємства.

7. Розглянуто взаємозв’язок принципів логістичного менеджменту та формування ефективного логістичного забезпечення. Вказано, що

впровадження принципів логістичного управління сприяє підвищення стійкості підприємства, інтегрованої взаємодії з логістичними партнерами, усуненню конфліктних ситуацій між функціональними підрозділами підприємства та досягненню конкурентних переваг.

8. Проведено дослідження поняття конкурентоспроможність та вказано, шляхом прийняття управлінських рішень у логістичній діяльності можна вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємства через прибуток на інвестований капітал.

9. Розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, виокремлено, що основу конкурентоспроможності підприємства повинні становити чітко розроблена конкурентна стратегія та конкурентні переваги вищого рівня, котрі важко повторити чи відтворити конкурентами.

10. Узагальнено значення та особливості стратегічного управління в забезпеченні ефективної логістичної діяльності. Вказано, що метою стратегічного управління логістичної діяльності є виконання цілей та місії підприємства, досягнення раціонального управління, координація потокових процесів, зниження рівня витрат, досягнення максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.

11. Проведено дослідження товариства з обмеженою відповідальністю «Про Тек Логістик», яке зареєстровано у 2022 р. та основними видами діяльності є гуртова торгівля напоями. Наголошено, що серед напрямів діяльності найбільш розвиненою є логістична діяльність.

12. За результатами проведеного дослідження ТОВ «Про Тек Логістик» запропоновано напрями покращення управління логістичної діяльності шляхом впровадження моделі цифрових мереж постачання, автоматизації управління складом, оптимізації шляхів постачання, підвищення кваліфікації та якості обслуговування, використання альтернативних джерела енергії розвитку співпраці з міжнародними партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

3. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»* № 2(66), 2022. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/507/536

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

5. 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

6. Поняття логістики як інструмента управління підприємством / Н. Брохун, М. Бонь. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2013. Вип. 3 (27). С. 19-34.

7. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. №3(36). С. 166–170.

8. 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

9. 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.

10. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І., Гримак А.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 700 с.

11. Макаренко Н. О., Лишенко М. О. Формування агрологістичних ХАБів в умовах воєнного часу як засобу підвищення ефективності управління підприємствами аграрної сфери. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6426/13279-1?inline=1

12. 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==/070aaa1a3dddd01c87014c1ec2fb41f7.pdf

13. Темчишина Ю.Л. Аспекти синергетичного підходу в управлінні стабільністю діяльності підприємств харчової промисловості в умовах глобалізаційних процесів. *Економіка АПК.* 2013. № 5. С. 75-79.

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

15. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / укладач А. В. Лісовий. Ірпінь: УДФСУ, 2021. 234 с.

16. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

17. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С», 2017. 932 с. URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/StrategicManagment.pdf

18. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

19. Мізіна О. В., Амельницька 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

20. Ерфан В.Й., Андришин В.П., Василина 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

21. ПРОТЕК ЛОГІСТИК. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44777672/

22. 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

23. Завербний, А., Двуліт, 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

24. 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.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/188010/08-Ozarko.pdf?sequence=1

25. 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

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

27. Дикань В. Л., Панчишин Я. М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №26. С.60–63. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.

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

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

30. Тараненко Ю. В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. *Європейські перспективи*. 2014. № 6. С. 36–43. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.pdf.

31. Шерман Є.М. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Випуск 6. Частина 3. С. 226-229.

32. Зеленчук І.Б. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету:* Науковий журнал, 2014. № 19 (3). С. 78-81.

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

34. 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.

35. Герцик В. А. Управління розподілом продукції підприємства: монографія. Луганськ: СНУ, 2011. 239 с.

36. Герцик В. А. Ієрархічна структура організаційно-економічного механізму управління розподілом підприємства. *Культура народов Причерноморья.* 2009. №172. С. 22–24. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle1.

37. 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.

38. Качуровський С. В. Сутність та основні функції розподільної логістики на підприємстві АПК. *Економічні науки: Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2011. Випуск № 1 (48) Том 2. С.82–97. URL: http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/347.pdf.

39. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

40. 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.

41. Корнієцький О. В. Логістична система розподілу продукції в умовах транспортно-логістичного комплексу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17(3). С. 35–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_17(3)__8.

Додаток А

Заходи, щодо нейтралізації впливу викликів та загроз на логістичну діяльність у воєнний період

Виклики та загрози	Заходи
Система управління запасами за умов невизначеності у воєнний період може мати такі проблемні питання: - відповідність обсягів виробничих запасів існуючим виробничим потребам; - обсягів запасів готової продукції рівню ринкового попиту.	1.Формування надійних прогнозів. 2.Стабілізування попиту. 3.Поглиблення спеціалізації. 4.Синхронізація процесів постачання-виробництво-збут. 5.Прозорість діяльності. 6.Швидке реагування та адаптування до змін
Система управління взаємовідносинами зі споживачами: - непередбачуваність попиту;	1.Формування надійних прогнозів. 2.Формування довготривалих відносин, партнерства тощо.
- вимушена тимчасовість деяких трансакцій; - вилучення дебіторської заборгованості, що впливатиме на рівень фінансової стабільності.	5. Прозорість діяльності, підвищення репутації. 6. Підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню.
Система управління взаємовідносинами з постачальниками, посередниками, підрядниками у воєнний період: - вимушена тимчасовість деяких трансакцій, відсутність синхронності дій; - впевненості у майбутніх відносинах через війну; - відтермінування погашення заборгованості через фінансовий стан.	6. Стабілізування попиту. 7. Формування довготривалих відносин, партнерства тощо. 8. Формування та розвиток корпоративної культури, підвищення репутації. 9. Синхронізація процесів постачання-виробництво-збут. 10. Підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню
Не повна завантаженість обладнання (аспект енергоємності, енергоощадної). Перебої у виробничих процесах, постачанні, збуті.	4. Синхронізація процесів постачання-виробництво-збут. 5. Стабілізування попиту. 6. Мінімізація простоїв, черг тощо

Додаток Б



Рис. 1. Переваги моделі цифрових мереж постачання