

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.
МЕН-41
Жабінська Вікторія Ігорівна
підпис

Науковий керівник:
д. ф., доцент
Микитюк Ю.І.
підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
РОЗДІЛ 2	15
АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСОВАНИХ СТРАТЕГІЙ	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації.....	15
2.2. Оцінка ефективності логістичних стратегій в організації.....	25
РОЗДІЛ 3	34
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	34
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах глобалізації світової економіки та посилення конкуренції між суб'єктами господарювання національного і міжнародного рівнів важливу роль відіграє ефективне управління логістикою. Логістичні стратегії стають невід'ємним елементом сучасної системи управління організацією, оскільки вони безпосередньо впливають на її адаптивність, економічну стійкість і здатність забезпечити стабільні конкурентні переваги. Відповідно до цього, зростає актуальність дослідження логістичних стратегій як інструменту оптимізації діяльності організацій, забезпечення безперервності постачань, мінімізації витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Сучасні організації стикаються з новими викликами: динамічні зміни попиту, скорочення життєвих циклів продукції, нестабільність постачань, геополітичні ризики, збої в глобальних ланцюгах постачання, що спонукає до перегляду й удосконалення наявних логістичних стратегій. Логістика вже давно перестала бути лише функціональним підрозділом — вона перетворилась на стратегічну функцію, яка здатна забезпечити організаціям досягнення довгострокових цілей. Правильно сформована та реалізована логістична стратегія дозволяє організації не лише оптимізувати свої витрати, а й ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати свої бізнес-моделі, забезпечити надійність постачань, а також сформувати стійкі конкурентні позиції на ринку. Особливо це набуває значення для організацій, які працюють у міжнародному середовищі, таких як Max Power Europe Sp. z o.o., що функціонує в умовах високої динаміки ринку та жорсткої конкуренції у сфері дистрибуції промислової продукції.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Проблематика логістичних стратегій досліджувалась у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, ґрунтовні теоретичні і прикладні підходи до стратегічного логістичного управління розкрито у працях В. Д. Лагутіна, І. М. Семененка, М. П. Войнаренка, M. Christopher, D. Waters, H. Stadtler та інших. Однак, практичне застосування логістичних стратегій у конкретних організаційних умовах потребує подальшого

дослідження, зокрема з урахуванням сучасних викликів цифровізації, нестабільності ланцюгів постачання та змін споживчої поведінки.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз практики та розробка пропозицій щодо вдосконалення логістичних стратегій в управлінні організацією на прикладі Max Power Europe Sp. z o.o.

Для реалізації мети дослідження у роботі поставлено такі **завдання**:

- розкрити теоретичну суть логістичних стратегій та їхню роль в системі управління організацією;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності Max Power Europe Sp. z o.o.;
- проаналізувати наявні логістичні стратегії, що впроваджені в організації, та оцінити їхню ефективність;
- виявити проблемні аспекти логістичного управління;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення логістичних стратегій в управлінні організацією.

Об’єктом дослідження є система управління організацією в контексті реалізації логістичних стратегій.

Предметом дослідження виступають логістичні стратегії як інструмент забезпечення ефективного функціонування організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс методів наукового пізнання: метод аналізу та синтезу — для дослідження наукових підходів до логістичних стратегій; системний підхід — для комплексного вивчення логістичних процесів в організації; економіко-статистичні методи — для оцінки ефективності логістичних стратегій на основі фінансових та операційних показників; графічний метод — для наочного представлення результатів аналізу; порівняльний аналіз — для виявлення переваг і недоліків різних стратегічних підходів у логістиці.

Практична значимість дослідження полягає в можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій щодо вдосконалення логістичних стратегій в управлінні організацією Max Power Europe Sp. z o.o. Отримані

результати можуть бути використані керівництвом організації для оптимізації логістичних процесів, зменшення логістичних витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів, посилення взаємодії з постачальниками та покращення управлінських рішень у сфері постачання, транспортування та складування. Крім того, напрацювання можуть слугувати базою для формування більш гнучкої та адаптивної логістичної стратегії, здатної оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, що є надзвичайно актуальним для організацій, що діють у міжнародному середовищі.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Логістичні стратегії в управлінні організацією» у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Логістичні стратегії в сучасних умовах займають ключове місце в системі стратегічного управління організацією, оскільки забезпечують її здатність ефективно функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища, зростаючої конкуренції та глобалізації економічних процесів. У науковій літературі логістична стратегія розглядається як довгостроковий план дій, спрямований на інтеграцію, координацію та оптимізацію логістичних процесів з метою досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює рішення щодо структури логістичної системи, вибору постачальників і каналів дистрибуції, управління запасами, транспортуванням, складуванням, а також забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Сутність логістичної стратегії полягає в тому, що вона виступає основою для формування ефективної логістичної системи організації, дозволяючи узгодити логістичні функції з загальнокорпоративними цілями, забезпечити їх гнучке поєднання з іншими бізнес-процесами та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Логістична стратегія визначає довгострокові пріоритети та орієнтири у сфері логістики, зокрема стосовно рівня сервісу, структури витрат, інфраструктурних рішень, форм співпраці з партнерами, а також напрямів інноваційного розвитку.

Управління логістикою як складовою частиною загальної системи управління організацією передбачає досягнення синергії між різними елементами логістичного ланцюга. В цьому контексті логістична стратегія виступає не лише як інструмент оперативного реагування на зміну попиту чи умов постачання, а як комплексне рішення, що охоплює всі рівні управління — від стратегічного до тактичного та операційного. На відміну від поточної логістичної діяльності, яка орієнтована на виконання окремих функцій (закупівлі, транспортування, зберігання), стратегія логістики спрямована на

довгострокову побудову логістичних процесів і визначення їхнього місця у загальній бізнес-стратегії організації.

Логістичні стратегії значною мірою визначають конкурентоспроможність організації, адже впливають на такі ключові аспекти, як швидкість виконання замовлень, вартість логістичних операцій, якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність постачального ланцюга. Наприклад, організація, яка реалізує логістичну стратегію скорочення часу поставки або підвищення надійності логістичних операцій, може досягти істотних переваг на ринку. Крім того, стратегічне управління логістикою забезпечує збалансованість між витратами і рівнем обслуговування, дозволяє підвищити внутрішню ефективність і водночас зміцнити зовнішні зв'язки з партнерами, постачальниками та споживачами.

Логістична стратегія є невід'ємною частиною системи управління організацією, що забезпечує її сталий розвиток, адаптацію до ринкових змін і підвищення конкурентних переваг через цілеспрямоване управління потоками матеріалів, інформації та фінансів у межах логістичної системи. Її формування та реалізація вимагає глибокого розуміння не лише внутрішніх процесів організації, а й загального контексту її діяльності в економічному середовищі.

Вчені виділяють декілька підходів до класифікації логістичних стратегій, які дозволяють краще зрозуміти їх структуру, зміст і функціональні особливості в системі управління організацією. Така класифікація дає змогу адаптувати логістичні рішення до специфіки діяльності організації, її цілей, ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація логістичних стратегій

За функціональним напрямом	За масштабом управління	За особливими підходами
- Закупівельна	- Корпоративна	- Lean-логістика
- Виробнича	- Бізнес-рівня	- Just-in-Time (JIT)
- Дистрибуційна	- Функціональна	- Green-логістика
- Складська		- Аутсорсинг логістики

Примітка. Складено автором на основі [13]

Залежно від функціонального напрямку розрізняють закупівельну, виробничу, дистрибуційну та складську логістичні стратегії. Закупівельна стратегія орієнтована на вибір постачальників, оптимізацію закупівельних витрат, підвищення надійності поставок. Виробнича стратегія пов'язана з організацією внутрішніх потоків матеріалів і комплектуючих на виробництві. Дистрибуційна стратегія передбачає управління каналами розподілу, вибір способів доставки та забезпечення доступності продукції для кінцевих споживачів. Складська стратегія охоплює розміщення складів, їхню місткість, технічне оснащення та рівень автоматизації обробки замовлень.

За масштабом управління виділяють корпоративні, бізнес-рівня та функціональні логістичні стратегії. Корпоративна стратегія формує загальне бачення розвитку логістичної системи організації, її взаємодію з партнерами, інвестиції в інфраструктуру. Бізнес-стратегія стосується окремого напрямку діяльності організації (наприклад, окремої лінії продукції чи регіонального підрозділу) та забезпечує відповідність логістики стратегічним цілям бізнес-одиниці. Функціональна стратегія реалізується на операційному рівні і передбачає вибір тактичних рішень щодо транспортних схем, складів, технологій пакування тощо.

Окрему групу становлять логістичні стратегії, класифіковані за особливими підходами до організації логістичних процесів. До них належать lean-логістика, яка фокусується на усуненні втрат у ланцюгах постачання та

підвищенні ефективності; стратегія Just-in-Time (JIT), яка передбачає мінімізацію запасів і постачання точно в термін; green-логістика, орієнтована на екологічну відповідальність, зменшення викидів і використання екологічних транспортних засобів; а також стратегія логістичного аутсорсингу, яка передбачає передачу частини логістичних функцій зовнішнім виконавцям з метою зниження витрат і концентрації на ключових компетенціях.

Залежно від потреб організації, її стратегічного бачення, ресурсного забезпечення та специфіки ринку логістична стратегія може поєднувати елементи кількох класифікацій одночасно. Таке поєднання дозволяє гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування споживачів. Таким чином, класифікація логістичних стратегій виконує не лише аналітичну, а й практичну функцію — як інструмент вибору найбільш доцільної стратегії логістичного розвитку організації.

Формування логістичної стратегії є складним і послідовним процесом, що потребує глибокого аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування організації. Цей процес складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має ключове значення для забезпечення ефективності та досягнення довгострокових цілей (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Етапи формування логістичної стратегії

Етап	Зміст етапу
1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	Оцінка ринку, конкурентного середовища, законодавства, в
2. Визначення стратегічних цілей логістики	Формування цільових орієнтирів відповідно до загальної стра
3. Вибір варіантів логістичних стратегій	Розробка декількох варіантів стратегій із урахуванням ресур
4. Оцінка альтернатив та вибір оптимальної стратегії	Порівняння стратегій за критеріями ефективності, гнучкості,
5. Формування плану реалізації стратегії	Конкретизація дій, ресурсного забезпечення, строків викона
6. Впровадження та моніторинг стратегії	Практична реалізація стратегії, контроль результатів, коригу

Примітка. Складено автором на основі [13]

Перший етап передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі здійснюється вивчення ринкової ситуації, діяльності конкурентів, законодавчого регулювання, а також оцінка внутрішніх ресурсів організації: логістичної інфраструктури, кадрового потенціалу, рівня інформаційного забезпечення. Такий аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі сторони логістичної системи організації, а також виявити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

На другому етапі формуються стратегічні цілі логістики, які повинні бути узгоджені із загальними цілями розвитку організації. Серед типових логістичних цілей можна виділити зниження витрат на транспортування і зберігання, скорочення часу виконання замовлень, підвищення рівня обслуговування клієнтів, а також забезпечення сталості логістичних процесів. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними та досяжними в межах доступних ресурсів.

Третій етап передбачає розробку альтернативних варіантів логістичних стратегій. Залежно від специфіки організації і доступних ресурсів можуть розглядатися різні сценарії — наприклад, централізована чи децентралізована система складування, власний транспорт або логістичний аутсорсинг, впровадження цифрових рішень тощо. Важливо, щоб ці варіанти були обґрунтованими з погляду реальних можливостей організації.

Після цього, на четвертому етапі, здійснюється оцінка варіантів і вибір найбільш прийнятної стратегії. Для цього можуть застосовуватись методи порівняльного аналізу, методи багатокритеріального оцінювання, SWOT-аналіз, а також моделювання сценаріїв. Обрана стратегія має забезпечувати оптимальний баланс між витратами, гнучкістю, ризиками та очікуваними результатами.

П'ятий етап включає формування детального плану реалізації стратегії. Він повинен містити перелік конкретних заходів, строки їх виконання, відповідальних осіб і ресурси, необхідні для впровадження. Це дозволяє перетворити загальне стратегічне бачення на чітку програму дій, яку можна практично реалізувати.

Заключний етап — це впровадження стратегії у практичну діяльність організації та постійний моніторинг її виконання. На цьому етапі важливо здійснювати контроль за дотриманням графіка, аналізувати отримані результати та за необхідності вносити корективи. Впровадження логістичної стратегії часто супроводжується змінами в організаційній структурі, модернізацією ІТ-систем, навчанням персоналу.

Формування логістичної стратегії є системним і адаптивним процесом, який дозволяє організації підвищити ефективність управління логістикою, краще реагувати на зміни зовнішнього середовища і досягати стратегічних цілей у сфері логістики.

Вибір логістичної стратегії організацією є складним процесом, який залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. Ці фактори формують умови, в яких організація функціонує, визначають її можливості, обмеження і потреби, а також впливають на ефективність реалізації обраної стратегії у коротко- та довгостроковій перспективі.

Ключові фактори, що впливають на вибір логістичної стратегії

1. Зовнішнє середовище (економіка, конкуренція, законодавство)

2. Стратегічні цілі організації

3. Фінансовий і ресурсний потенціал

4. Тип продукції або послуг

5. Рівень розвитку ІТ-систем

6. Кваліфікація персоналу й організаційна культура

Примітка. Складено автором на основі [22]

Одним із ключових факторів є характеристика зовнішнього середовища, до якого належать економічні умови, політична стабільність, законодавче регулювання, рівень конкуренції, наявність постачальників і споживачів, логістична інфраструктура регіону. У нестабільних умовах перевагу часто

надають гнучким стратегіям, що дозволяють швидко адаптуватися до змін. У стабільному середовищі організація може орієнтуватися на довгострокову стратегію з чіткими інвестиційними програмами та розвитком інфраструктури.

Другий важливий фактор — це стратегічні цілі організації. Якщо метою є завоювання нових ринків або забезпечення високого рівня клієнтського сервісу, логістика має бути спрямована на швидке та надійне обслуговування. Якщо ж головним пріоритетом є мінімізація витрат, стратегія зосереджується на оптимізації ресурсів, маршрутах перевезення, а також використанні цифрових технологій для моніторингу логістичних процесів.

Третім фактором виступає фінансовий та ресурсний потенціал організації. Вибір логістичної стратегії значною мірою визначається можливістю інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури, інформаційних систем, автоматизацію складів, власний транспорт. Обмежені ресурси можуть зумовити вибір стратегії аутсорсингу або партнерства з іншими організаціями. Натомість потужна ресурсна база дозволяє формувати комплексні стратегії з високим ступенем автономності.

Важливу роль відіграє також тип продукції або послуг, які надає організація. Для товарів, що швидко псуються, необхідна стратегія з короткими логістичними циклами і високою частотою постачань. Для великогабаритних або спеціалізованих виробів актуальною буде стратегія, орієнтована на індивідуальні замовлення та інтеграцію з виробничими процесами. Висока технологічність продукції вимагає особливої точності, контролю за якістю і тісної координації усіх логістичних ланок.

Не менш значущим є рівень розвитку інформаційних технологій, які використовуються в логістиці. Сучасні ERP-системи, програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання, системи відстеження вантажів в реальному часі значно розширюють можливості логістичного планування та контролю. Їх використання дозволяє формувати стратегії, засновані на точних аналітичних даних і прогнозах.

Крім того, до факторів вибору логістичної стратегії належать рівень організаційної культури, кваліфікація персоналу, особливості управлінської структури та навіть ментальні особливості керівництва. У деяких випадках стратегія формується інтуїтивно, на основі досвіду і бачення керівника, тоді як в інших — на основі раціонального стратегічного планування з залученням зовнішніх консультантів.

Вибір логістичної стратегії не є разовим рішенням, а результатом системного аналізу багатьох факторів, що динамічно змінюються. Тому стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною і водночас узгодженою із загальними цілями розвитку організації, її ресурсами і ринковим позиціонуванням.

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростаючої конкуренції логістичні стратегії стають важливим інструментом забезпечення ефективного управління організацією. Їх формування вимагає системного підходу, що охоплює глибоке розуміння логістики як інтегрованої складової загальної стратегії розвитку. Логістична стратегія не тільки визначає напрям і характер логістичних дій, але й значною мірою впливає на конкурентоспроможність організації, її здатність забезпечити безперервність та надійність постачання, якість обслуговування клієнтів і оптимальне використання ресурсів. Теоретичні засади логістичних стратегій ґрунтуються на розумінні їх як довгострокових рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей через логістичні функції. Їх класифікація дозволяє враховувати специфіку діяльності організації, ринкові умови та особливості продукції, тоді як етапність формування забезпечує логічність та послідовність процесу, що значно підвищує ймовірність досягнення поставлених завдань. Водночас прийняття стратегічного логістичного рішення завжди супроводжується необхідністю врахування численних факторів, як-от зовнішнє середовище, цілі організації, фінансово-ресурсний потенціал, тип продукції, рівень розвитку інформаційних технологій та професійна спроможність персоналу. Сукупність цих умов визначає не лише вибір напрямку логістичного розвитку, а й впливає на якість реалізації стратегії в майбутньому. Отже, логістична стратегія виступає як міст між внутрішніми

можливостями організації та вимогами ринку, а її теоретичне обґрунтування і грамотне впровадження є запорукою досягнення сталого функціонування та підвищення ефективності управління організацією в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСОВАНИХ СТРАТЕГІЙ

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

MAX POWER Sp. z o.o. є сучасним логістичним підприємством, що здійснює свою діяльність на території Республіки Польща в межах Мазовецького воєводства. Основним напрямом функціонування організації є надання складських послуг, зокрема, зберігання, обробка, сортування та комплектація вантажів. Підприємство зареєстроване у 2017 році й діє в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю, що в польській правовій системі має скорочене позначення Sp. z o.o. Штаб-квартира організації розташована за адресою: вулиця Транспортowa 12, місто Прушків, поблизу Варшави. Це зручне логістичне розташування дозволяє забезпечити ефективне транспортне сполучення як у межах Польщі, так і з країнами Європейського Союзу.

Організація веде діяльність відповідно до Польської класифікації видів економічної діяльності (PKD), основним напрямом якої є складське господарство, що охоплює коротко- та довготермінове зберігання товарів різного призначення. Крім основної спеціалізації, MAX POWER Sp. z o.o. також виконує допоміжні логістичні функції, пов'язані з організацією перевезень, навантажувально-розвантажувальними роботами, а також веденням обліку та супровідної документації. У сфері діяльності підприємства знаходиться обслуговування ряду європейських клієнтів з різних галузей – від електронної комерції до харчової промисловості, що потребує дотримання високих стандартів якості, надійності та швидкості логістичних операцій.

Варто відзначити, що організація функціонує відповідно до сучасних стандартів управління логістичними процесами, застосовуючи автоматизовані системи управління складом (WMS) та інші інформаційні рішення, що

дозволяють оптимізувати процес зберігання та обліку товарів. Завдяки високому рівню автоматизації та технологічному забезпеченню організація забезпечує швидке переміщення вантажів, зменшення логістичних витрат і повну прозорість ланцюга постачання для клієнтів. У штаті організації працюють фахівці з логістики, складського обліку, обробки замовлень, транспортної організації, а також адміністративно-управлінський персонал. Вся діяльність MAX POWER Sp. z o.o. орієнтована на забезпечення гнучкого та високоякісного логістичного сервісу, який відповідає потребам динамічного ринку.

Організація активно розвивається та прагне до розширення спектра послуг шляхом залучення нових клієнтів, впровадження додаткових логістичних рішень, а також інвестування у технічне оновлення. Зокрема, підприємство приділяє увагу екологічності процесів, ефективному використанню простору складів, автоматизованим системам сортування та інтеграції з електронними торговельними платформами. MAX POWER Sp. z o.o. позиціонує себе як надійного партнера у сфері логістики, здатного забезпечити безперебійне зберігання та переміщення вантажів у ринковому середовищі, що швидко змінюється.

Організаційна структура MAX POWER Sp. z o.o. побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє підприємству ефективно координувати логістичну діяльність, забезпечуючи при цьому чіткий розподіл управлінських повноважень та відповідальності між структурними підрозділами. Такий підхід сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, оптимізації процесів та підвищенню загальної ефективності діяльності організації в умовах конкурентного ринку логістичних послуг.

Загальне керівництво підприємством здійснює директор, формує стратегію розвитку та здійснює контроль за виконанням ключових фінансових і виробничих показників. Безпосередньо під керівництвом директора функціонують основні підрозділи: відділ логістики, головний склад, бухгалтерія та адміністративно-фінансовий відділ. Важливу роль відіграє відділ логістики, в якому працює менеджер з логістики — фахівець, відповідальний за організацію

поставок, моніторинг маршрутів, контроль за доставкою товарів і взаємодію з клієнтами та партнерами.

Головний склад виступає ключовим елементом операційної системи підприємства. Завідувач складу координує роботу з приймання, розміщення, зберігання, комплектування та відвантаження вантажів. Важливим завданням цієї посади є забезпечення обліку товарно-матеріальних цінностей, підтримання порядку на складі, а також дотримання вимог безпеки та температурних режимів у разі потреби. Під його керівництвом функціонує також адміністративно-фінансовий відділ, який займається діловодством, управлінням персоналом, внутрішнім документообігом та юридичними питаннями.

Бухгалтерія підприємства забезпечує повноцінний фінансовий облік, контроль за нарахуванням заробітної плати, підготовку звітності згідно з польським законодавством, а також веде аналітичну роботу щодо оптимізації витрат. Організаційна структура MAX POWER Sp. z o.o. є прикладом гнучкої, але водночас дисциплінованої системи управління, яка сприяє досягненню цілей підприємства та задоволенню потреб клієнтів.

У загальному вигляді організаційну структуру підприємства можна представити у вигляді схеми, поданої нижче.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства MAX POWER Sp. z o.o.

Формалізація внутрішньої структури підприємства дає змогу ефективно розподіляти ресурси, уникати дублювання функцій, підвищувати якість

внутрішньої комунікації та зменшувати витрати часу на виконання логістичних операцій. Завдяки прозорій структурі кожен працівник чітко розуміє свою роль у загальному процесі, а керівництво має змогу здійснювати контроль за результативністю на кожному етапі.

У майбутньому підприємство розглядає можливість розширення організаційної структури шляхом створення спеціалізованих підрозділів аналітики, маркетингу логістичних послуг та технічного обслуговування, що дозволить ще більше підвищити рівень сервісу, конкурентоспроможність і задовольнити індивідуальні потреби замовників.

Організація Max Power Sp. z o.o., згідно з наданими фінансовими показниками, демонструє вкрай нестабільні результати діяльності за останній звітний період. Це свідчить про наявність певних труднощів у фінансово-господарській діяльності підприємства, які варто детально розглянути через призму ключових економічних індикаторів: доходів, витрат, прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності (рис. 2.2).

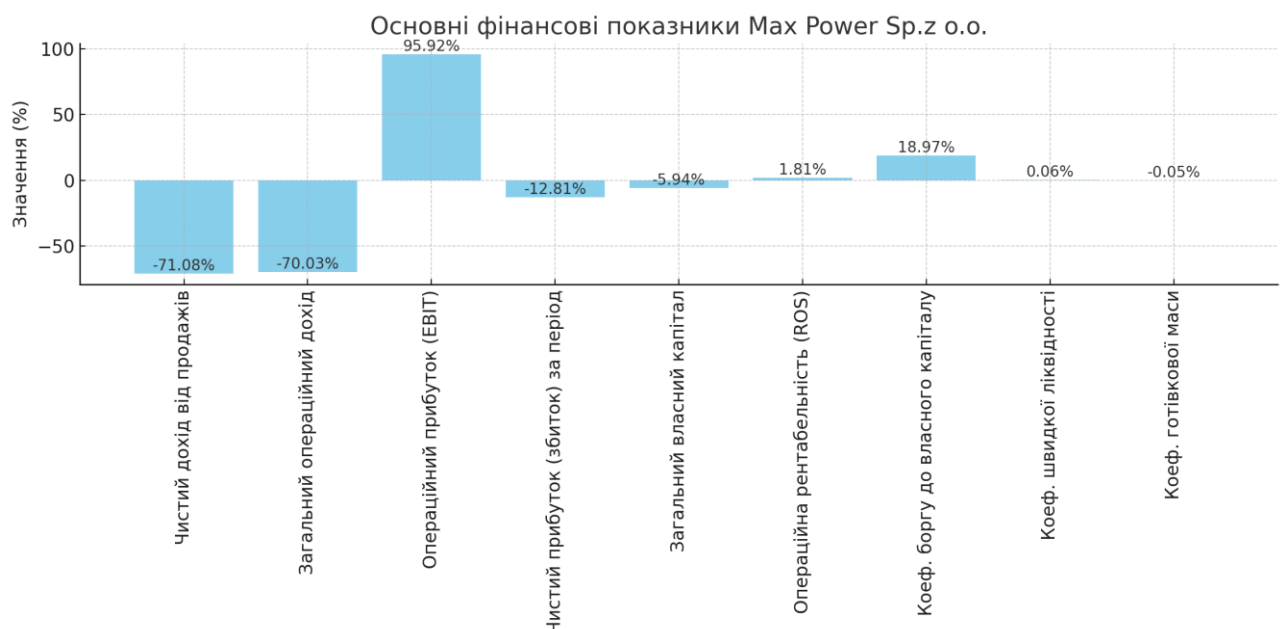


Рис. 2.2. Основні фінансові показники Max Power Sp. z o.o.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Починаючи з аналізу доходів, можна відзначити різке падіння чистого

доходу від продажів на 71,08%. Така динаміка є тривожною, адже вона свідчить або про втрату значної частки ринку, або про серйозне скорочення обсягів реалізованих послуг. Подібне падіння загального операційного доходу на 70,03% лише підтверджує цю тенденцію та вказує на кризовий стан основної діяльності організації. Це може бути наслідком зниження попиту на логістичні послуги, підвищення конкуренції або внутрішніх проблем із менеджментом чи операційною структурою.

Поряд з цим, організація демонструє парадоксальне зростання операційного прибутку (EBIT) на 95,92%. Це може означати, що при зменшенні обсягів реалізації організація змогла суттєво знизити витрати або реалізувати діяльність з високою рентабельністю в окремому періоді. Проте відсутність даних по показниках EBITDA і чистого прибутку ускладнює повноцінну оцінку цього зростання. Водночас відомо, що загальна сума активів залишилась на відносно стабільному рівні, а от власний капітал зменшився на 5,94%, що свідчить про зниження фінансової стійкості організації та можливо — про акумуляцію збитків.

Аналізуючи витрати та прибутковість, видно, що попри приріст операційного прибутку, чистий фінансовий результат організації за період усе ж негативний — чистий збиток становить 12,81%. Це означає, що загальні витрати (включно з податками, відсотками за кредитами та іншими позаопераційними витратами) перевищили доходи. Такий дисбаланс загрожує подальшим фінансовим ускладненням і потребує розробки ефективного антикризового плану.

З погляду рентабельності, показник операційної рентабельності (ROS) становить лише 1,81%. Це вкрай низький рівень, особливо для логістичної галузі, де середній показник ROS зазвичай коливається в межах 5–10%. Низька рентабельність свідчить про те, що організація заробляє дуже малу частку прибутку з кожної гривні доходу, що в умовах високої конкуренції є критичним недоліком. Водночас відсутність даних про рентабельність чистого прибутку та рентабельність власного капіталу (ROE) унеможливорює повноцінну оцінку

ефективності використання фінансових ресурсів.

Оцінюючи ліквідність підприємства, варто зазначити, що показник швидкої ліквідності становить лише 0,06, а коефіцієнт готівкової маси — взагалі негативний (-0,05). Це критично низькі значення, що вказують на нездатність організації швидко покривати свої короткострокові зобов'язання. У фінансовому плані це означає високу ймовірність касових розривів, проблем з платоспроможністю та ризик невиконання зобов'язань перед партнерами й постачальниками.

Що стосується структури капіталу, показник співвідношення боргу до власного капіталу на рівні 18,97% може розцінюватися як прийнятний. Це свідчить про обережну політику залучення зовнішніх фінансових ресурсів і наявність певного рівня фінансової незалежності. Проте в умовах зниження доходів і збитковості навіть такий рівень боргового навантаження може створювати проблеми при обслуговуванні кредитів.

Порівнюючи Max Power Sp. z o.o. з галузевими стандартами та конкурентами, можна констатувати, що організація поступається їм за ключовими показниками прибутковості, ліквідності та фінансової стабільності. Для логістичних компаній, які активно розвиваються у 2023–2024 роках, характерним є зростання доходів на рівні 10–20% річних, стабільна рентабельність (близько 5–8%) та рівень ліквідності не нижче 1,0. У випадку Max Power Sp. z o.o. спостерігається протилежна динаміка, що може вказувати на втрату конкурентних позицій на ринку.

Загалом, фінансовий аналіз свідчить про необхідність перегляду стратегії діяльності підприємства. Основні рекомендації включають: пошук нових ринків збуту, оптимізацію операційних процесів, поліпшення управління витратами та ліквідністю, а також активну роботу над підвищенням довіри інвесторів і контрагентів. Без впровадження відповідних заходів організація ризикує опинитися в глибшій фінансовій кризі, що ускладнить її подальший розвиток.

Max Power Sp. z o.o. є логістичною компанією, яка володіє добре розвиненою, але частково застарілою матеріально-технічною базою.

Незважаючи на фінансові труднощі останніх років, організація зберегла значну частину своїх технічних ресурсів, які забезпечують безперервність логістичних процесів та мінімально необхідну ефективність перевезень, зберігання і обробки вантажів (рис. 2.3.).

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА	
Технічне оснащення	Сканери шти́тки з RFID-системи, автоматизовані приміщення Систем відеоснабдження
Складські приміщення	Понад 10 000 м ² у понах Варшавихі та калаці терпературової консии
Автопарк	Понад 50 машотбік автопомшини Euro 6 трапаки, спеціалізованькі
Інформаційні системи	Інтегрована ERP-система WMS, TMS, Transport (CRM, C1A7) BM
Інвестиції та інновації	Понад 1,2 млн. за одоновння флоту оновлення автоматичої стріикама та модернізація складу
	Основення систем автомобіліків та передновнення складових протилок та модернізації шкид:

Рис. 2.3. Матеріально-технічна база Max Power Sp. z o.o.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Технічна база організації включає сучасне програмно-апаратне забезпечення для управління логістичними операціями, зокрема системи моніторингу вантажів, електронного обліку замовлень та диспетчеризації. Основні елементи технічного забезпечення:

- Сканери штрихкодів та RFID-системи для автоматизованої ідентифікації вантажів;
- Автоматизовані робочі місця на складах, оснащені сенсорними панелями та інтегрованими системами обліку;
- Системи відеоспостереження та контролю доступу на складах і в зонах завантаження/розвантаження.

Організація володіє двома основними логістичними центрами у Польщі — поблизу Варшави та Катовіце. Загальна площа складів становить понад 10 000 м², з яких:

- 70% — зони сухого зберігання;
- 20% — температурно-контрольовані приміщення для зберігання продукції, чутливої до температурного режиму;
- 10% — зони короткострокового зберігання та оперативної обробки вантажів.

Склади оснащені високостелажними системами, вантажними ліфтами, автоматичними конвеєрами та маніпуляторами для сортування і пакування.

На балансі організації знаходиться понад 50 одиниць транспортних засобів, серед яких:

- Вантажні автомобілі класу Euro 6 (25 одиниць), які забезпечують екологічність перевезень;
- Мікроавтобуси та легкі комерційні автомобілі (15 одиниць) — для швидких доставок у межах міста;
- Автоцистерни та рефрижератори (10 одиниць) — для перевезення спеціальних категорій вантажів.

Усі транспортні засоби оснащені GPS-навігацією та телематичними системами, що дозволяє контролювати маршрут, витрати пального, завантаженість та стан техніки в режимі реального часу.

Організація використовує інтегровану ERP-систему, до складу якої входять:

- Система управління складом (WMS) — для контролю над кожним етапом обробки вантажу;
- TMS (Transport Management System) — для ефективного планування маршрутів, моніторингу транспорту та аналізу витрат;
- CRM-система — для ведення клієнтської бази, обробки замовлень і підвищення лояльності клієнтів;
- BI-аналітика — для прогнозування попиту, виявлення вузьких місць

у логістичних процесах та оцінки ефективності рішень.

У 2023–2024 роках організація, попри фінансові труднощі, здійснила капіталовкладення в модернізацію технічної бази на суму понад 1,2 млн злотих, зокрема:

- Оновлення автопарку на 20% — закуплено нові екологічні вантажівки;
- Встановлення систем автоматичного обліку вантажів на основі RFID;
- Впровадження хмарної інфраструктури для ERP-системи;
- Тестування автономних візків для переміщення вантажів у складі.

Крім того, Max Power Sp. z o.o. бере участь у спільних проектах із європейськими логістичними хабами, спрямованих на впровадження зелених технологій і цифрової трансформації логістичних процесів.

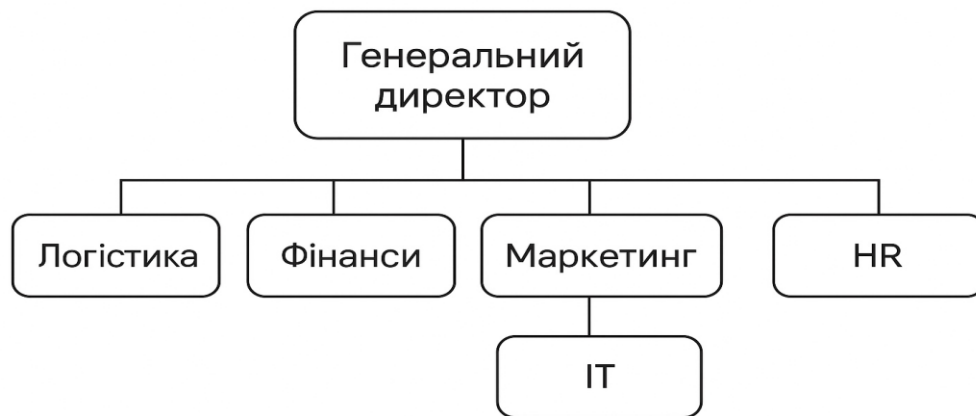
Отже, матеріально-технічна база Max Power Sp. z o.o. є достатньо розвиненою для здійснення основної діяльності, однак частково застаріла і потребує подальшої модернізації. Організація вже зробила кроки в цьому напрямку, інвестуючи в інновації та цифровізацію, що дозволяє очікувати підвищення ефективності логістичних процесів у середньостроковій перспективі.

Кадровий потенціал підприємства Max Power Sp. z o.o. є ключовим елементом, який визначає ефективність функціонування організації в умовах логістичного ринку. Загальна чисельність працівників організації становить близько 100 осіб, що включає як виробничо-операційний персонал, так і управлінську та адміністративну команду. Структура кадрів є збалансованою з точки зору кваліфікації та досвіду, що дозволяє підприємству динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Більшість працівників мають вищу або середню спеціальну освіту у сфері логістики, транспорту, економіки та менеджменту. Значна увага приділяється безперервному професійному розвитку – організація регулярно організовує внутрішні тренінги та залучає зовнішніх консультантів для підвищення

кваліфікації співробітників. Особливої уваги заслуговує система адаптації нових працівників, що дозволяє зменшити час входження в професійне середовище та забезпечити стабільний рівень якості послуг.

Управлінська структура Max Power Sp. z o.o. є ієрархічною, однак із елементами гнучкого управління. На чолі організації стоїть генеральний директор, під керівництвом якого працюють керівники ключових департаментів – логістики, фінансів, маркетингу, HR та IT. Така структура дозволяє забезпечити як оперативне управління процесами, так і стратегічний розвиток організації. Комунікація між підрозділами організована чітко, з використанням сучасних інформаційних платформ для корпоративного управління (наприклад, ERP-системи), що сприяє швидкому прийняттю рішень.



Max Power Sp. z o.o.

Рис. 2.3. Схема управлінської структури Max Power Sp. z o.o.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Ключові фахівці організації мають щонайменше п'ятирічний досвід роботи у своїй сфері, що гарантує високий рівень експертизи у вирішенні професійних завдань. Крім того, організація активно впроваджує систему внутрішнього резерву кадрів – перспективні працівники проходять стажування та навчання для зайняття керівних посад у майбутньому. Це дозволяє підтримувати стабільність управлінської команди та уникати зовнішніх ризиків,

пов'язаних із підбором нових кадрів.

Кадрова політика Max Power Sp. z o.o. орієнтована на розвиток корпоративної культури, що базується на принципах командної роботи, відповідальності, ініціативності та відкритої комунікації. Працівники мотивовані як через систему премій, так і через можливості професійного зростання та участі в інноваційних проєктах організації. Завдяки цьому формується лояльний, професійно підготовлений кадровий склад, який є стійким до зовнішніх викликів та сприяє довгостроковій стабільності підприємства.

Max Power Sp. z o.o. демонструє стабільну та послідовну діяльність на ринку логістичних послуг, що підтверджується аналізом її економічних показників, кадрового потенціалу, управлінської структури, матеріально-технічної бази, фінансової системи та інноваційних рішень. Внутрішнє середовище підприємства характеризується ефективною організаційною структурою, кваліфікованим персоналом і чітко вибудованими управлінськими процесами. Зовнішнє середовище створює як виклики, так і нові можливості для розвитку, на які організація гнучко реагує завдяки стратегічному плануванню. Показники рентабельності, ліквідності та ефективності свідчать про фінансову стійкість і здатність адаптуватися до ринкових умов. Значна увага приділяється модернізації інфраструктури, впровадженню цифрових технологій та інновацій у логістиці, що підвищує конкурентоспроможність фірми на галузевому рівні. У сукупності всі досліджені компоненти підтверджують високий рівень організаційного розвитку підприємства та його здатність до сталого зростання в умовах динамічного ринку.

2.2. Оцінка ефективності логістичних стратегій в організації

Логістична система підприємства Max Power Sp. z o.o. розглядається як ключовий інструмент забезпечення сталого функціонування та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища логістика виконує не лише оперативну, а й стратегічну функцію, спрямовану на забезпечення гнучкості, швидкості

реакції на зміни попиту та ефективності використання ресурсів. Основною метою логістичної системи Max Power Sp. z o.o. є формування злагодженого ланцюга постачання, що забезпечує своєчасне переміщення матеріальних потоків, оптимізацію запасів, мінімізацію витрат на транспортування, складування та обробку вантажів, а також підвищення рівня обслуговування клієнтів. Серед пріоритетних завдань, які виконує логістика, варто відзначити забезпечення стабільності постачань, зменшення часу обороту товарно-матеріальних цінностей, скорочення кількості логістичних операцій без втрати якості та ефективності, впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси управління та координацію діяльності з постачальниками і споживачами.

Ці завдання логістики органічно вписуються у загальну стратегію організації, яка орієнтована на досягнення конкурентних переваг шляхом високого рівня клієнтоорієнтованості, надійності постачань та оперативності виконання замовлень. Виконання логістичних функцій у відповідності до цих пріоритетів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати логістичну систему до потреб ринку, а також реалізовувати стратегічні цілі зростання, утримання ринкових позицій та зменшення витрат. Логістика в Max Power Sp. z o.o. спрямована не лише на обслуговування поточних операцій, а й на формування стратегічної гнучкості підприємства, що дозволяє досягати довгострокової ефективності та стійкого розвитку. Завдяки цьому логістична система не є ізольованим елементом, а виступає важливою складовою комплексного механізму управління організацією, яка створює додану вартість, підвищує рентабельність та забезпечує якісне задоволення запитів споживачів.

Оцінка ефективності логістичної системи Max Power Sp. z o.o. передбачає аналіз ключових показників, які відображають якість управління матеріальними потоками, витратну структуру, рівень сервісу та швидкість реагування на запити клієнтів.

До основних логістичних індикаторів, що використовуються для оцінки результативності, належать: середній час доставки замовлень, рівень логістичних витрат у загальній структурі операційних витрат, кількість оброблених замовлень за визначений період, точність виконання замовлень (тобто відповідність фактичної доставки очікуванням клієнта) та показник оборотності товарних запасів.

Оцінка ключових логістичних показників Max Power Sp. z o.o. ілюструє порівняння фактичних значень логістичних індикаторів із цільовими (оптимальними) орієнтирами, що прийняті у межах стратегічного управління логістикою.

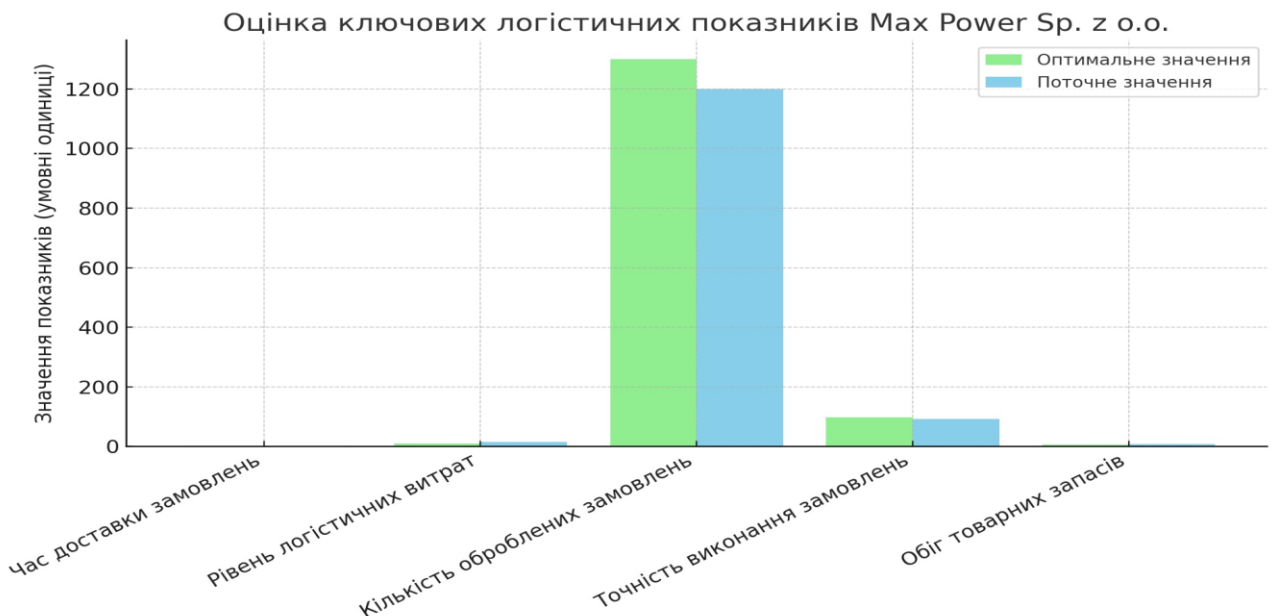


Рис. 2.5. Оцінка ключових факторів логістичних показників Max Power Sp. z o.o.

У графіку наведено п'ять основних показників, які дозволяють здійснити комплексну оцінку ефективності логістичної діяльності підприємства: середній час доставки замовлень, рівень логістичних витрат, кількість оброблених замовлень, точність виконання замовлень та обіг товарних запасів. Кожен із цих показників має чітко визначений цільовий рівень, який дозволяє максимально ефективно функціонувати логістичній системі в умовах конкуренції та обмежених ресурсів.

Фактичні значення більшості показників відрізняються від цільових у сторону погіршення. Зокрема, середній час доставки перевищує оптимальний на 1 день, а рівень логістичних витрат на 5 відсоткових пунктів вищий за рекомендований, що вказує на наявність затримок у логістичному ланцюгу та нераціональне використання ресурсів. Показник точності виконання замовлень становить 92% при бажаних 98%, що свідчить про наявність збоїв у виконанні зобов'язань перед клієнтами. Лише показник оборотності запасів є вищим за цільовий, проте в цьому контексті це може свідчити про перевищення обсягів зберігання, що, у свою чергу, спричиняє збільшення витрат на складування та ризик морального старіння продукції.

Аналіз даних, наведених на рисунку, свідчить про те, що логістична система Max Power Sp. z o.o. функціонує на достатньому рівні, проте має низку недоліків, які потребують усунення. Виявлені відхилення від оптимальних значень сигналізують про наявність потенціалу для вдосконалення як у сфері внутрішньої координації логістичних процесів, так і в зовнішніх комунікаціях із партнерами. Важливо, щоб підприємство спрямувало зусилля на автоматизацію процесів, підвищення точності планування, зменшення витрат та підвищення швидкості реакції на зміни попиту. Такий підхід забезпечить не лише поліпшення ключових логістичних показників, а й загальну конкурентоспроможність організації на ринку.

У контексті діяльності логістичної організації Max Power Sp. z o.o., SWOT-аналіз надає ґрунтовне розуміння поточного положення підприємства на ринку (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвинена матеріально-технічна база, яка включає склади з різними п'ятнами, сучасний автопарк та інформаційні Досвідчена команда управління з високим рівнем компетенцій у логістиці і управлінні Впровадження інноваційних рішень у процесі, таких як RFID і автоматизація управління складом	Зниження доходів і нестабільні фінансові результати, що вказує на проблеми з прибутковістю Низька операційна рентабельність і погані показники ліквідності Високий рівень залежності від обмеженої кількості ключових клієнтів
Можливості	Загрози
Зростання ринку електронної комерції підвищує попит на логістичні послуги Розширення послуг з акцентом на екологічності та інноваційні рішення Покращення міжнародної інтеграції та співпраці з європейськими партнерами	Високий рівень конкуренції у галузі логістики та транспорту Швидкі зміни у законодавстві та регулюванні, які можуть вплинути на діяльність компанії Вплив економічних рецесій та криз на ринковий попит і собівартість послуг

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Max Power Sp. z o.o.

Примітка. Складено автором на основі [22]

Сильною стороною організації є її здатність адаптуватися до нових технологій у сфері логістики, що забезпечує підвищення швидкості та точності доставки. Водночас внутрішня структура дозволяє гнучко реагувати на зміни у попиті клієнтів. Слабкою стороною залишається обмежена присутність у міжнародному просторі та залежність від внутрішнього ринку, що може створювати фінансові ризики у разі економічних коливань у країні. Серед можливостей організації — подальша автоматизація складських процесів та впровадження інновацій у системи керування доставками, а також розширення спектра послуг шляхом залучення партнерів або інвесторів. До загроз варто віднести нестабільність валютного курсу, високу конкуренцію з боку великих міжнародних операторів та зміни в митному регулюванні.

Оцінка конкурентного середовища показує, що ринок логістичних послуг у Польщі є доволі насиченим і конкурентним, де організації постійно вдосконалюють рівень обслуговування та знижують логістичні витрати. Основними конкурентами Max Power Sp. z o.o. виступають такі організації, як DPD Polska, DHL Express та InPost, які мають широкую мережу філій та розвинену

цифрову інфраструктуру. Проте, Max Power може зайняти свою нішу, орієнтуючись на спеціалізовані послуги, зокрема в сегменті B2B або e-commerce.

Серед головних трендів у галузі логістики на 2023–2024 роки варто виділити цифрову трансформацію логістичних ланцюгів, активне впровадження штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, автоматизовані склади, зростання попиту на екологічно чисті доставки (екологічна логістика) та активне використання хмарних платформ для обміну інформацією з клієнтами в режимі реального часу. Організаціям, що не адаптуються до цих змін, загрожує втрата частки ринку. Max Power Sp. z o.o. має потенціал до інтеграції в ці тренди, що може дати їй конкурентну перевагу на майбутнє.

Організація Max Power Sp. z o.o. активно впроваджує інноваційні технології у свої логістичні процеси з метою підвищення ефективності, скорочення витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Одним із ключових напрямів інноваційної діяльності є автоматизація складів за допомогою сучасних систем управління складськими запасами (WMS), що дозволяє мінімізувати помилки при зберіганні та обробці замовлень. Також організація використовує GPS-трекінг та інтелектуальні системи планування маршрутів, які допомагають оптимізувати логістику доставки, скорочуючи витрати на паливо та час у дорозі. Завдяки цьому забезпечується більша пунктуальність і прозорість процесу доставки для клієнтів.

Ще одним важливим елементом технологічного розвитку є впровадження CRM-систем для кращого управління взаємодією з клієнтами, що дозволяє персоналізувати обслуговування та швидше реагувати на потреби замовників. Також фірма почала інтеграцію елементів штучного інтелекту у свої аналітичні модулі, які аналізують поведінку клієнтів, попит на послуги, ефективність співпраці з партнерами та допомагають у стратегічному плануванні.

Щодо оцінки ефективності впроваджених інновацій, можна зазначити, що завдяки автоматизації процесів знизилася частка ручної праці на складі, скоротилася кількість повернень через логістичні помилки, а загальна продуктивність працівників зростає. Клієнти позитивно відгукуються про рівень

сервісу, особливо в аспектах швидкості доставки та прозорості логістичних операцій. Усе це свідчить про те, що організація не лише впроваджує нові технології, але й використовує їх ефективно.

У процесі оцінки ефективності логістичних стратегій важливо не лише проаналізувати якісні характеристики функціонування логістичної системи, а й надати кількісну інтерпретацію її впливу на фінансові результати підприємства. Одним із базових індикаторів, що відображає економічну роль логістики, є частка логістичних витрат у загальній собівартості продукції або послуг. Такий показник дозволяє оцінити, наскільки суттєвою є логістична складова у структурі витрат організації та виявити потенціал для їх оптимізації (рис.2.6).

Структура собівартості продукції Max Power Sp. z o.o.

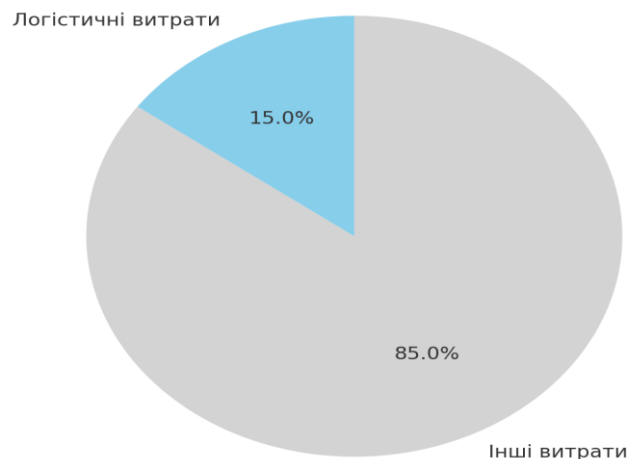


Рис. 2.6. Структура собівартості продукції Max Power Sp. z o.o.

Примітка. Складено автором на основі [15]

Як видно з рисунка, логістичні витрати становлять близько 15% усіх витрат на виробництво та надання послуг. Це досить значна частка, яка свідчить про вагомість логістичної компоненти у фінансовому балансі організації. Зменшення цієї частки навіть на кілька відсоткових пунктів дає змогу істотно скоротити сукупні витрати, що в умовах високої конкуренції може стати важливою перевагою.

Економічна ефективність логістики в діяльності підприємства безпосередньо впливає як на рівень витрат, так і на формування доходів, а отже,

на фінансовий результат у цілому. У випадку Max Power Sp. z o.o. логістика виступає не лише функціональною підсистемою, а й ключовим елементом вартості створення продукту або послуги. Правильне планування логістичних потоків, злагоджене управління складськими запасами, оптимізація маршрутів транспортування та налагодження ефективної взаємодії з партнерами здатні суттєво знизити операційні витрати та водночас підвищити рівень сервісу, що веде до зростання клієнтської лояльності і, відповідно, до збільшення обсягів реалізації.

Крім витратного аспекту, логістика має і дохідний потенціал. Скорочення часу доставки, підвищення точності виконання замовлень та оперативне реагування на запити клієнтів створюють додану вартість для споживача, дозволяючи організації позиціонувати свої послуги як більш надійні й ефективні. У результаті підвищується конкурентоспроможність і зростає загальний дохід.

Щодо адаптивності логістичної стратегії Max Power Sp. z o.o. до змін зовнішнього середовища, можна констатувати середній рівень гнучкості. Виявлено, що система здатна реагувати на коливання попиту, однак з певною затримкою, обумовленою фрагментарністю планування та недостатньою інтеграцією IT-рішень. Крім того, виявлена низька диверсифікація транспортних каналів та обмежені можливості адаптації складських потужностей до сезонних змін.

Логістична система підприємства забезпечує виконання базових функцій, проте потребує модернізації з метою підвищення ефективності та адаптивності. Зниження частки логістичних витрат, підвищення точності доставки, автоматизація процесів і диверсифікація логістичних стратегій є ключовими резервами покращення. Саме ці напрями дадуть змогу підвищити загальну продуктивність, зміцнити конкурентні позиції організації та забезпечити сталий фінансовий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Логістика посідає вагоме місце у функціонуванні підприємства, маючи прямий вплив на формування фінансових результатів, рівень обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність організації. Аналіз ключових логістичних

показників засвідчив наявність окремих відхилень від цільових значень, зокрема у сфері витрат, точності виконання замовлень і швидкості доставки. Це вказує на потенціал для підвищення ефективності за рахунок впровадження сучасних інструментів управління логістичними процесами, зокрема автоматизації, цифровізації складів, оптимізації транспортних маршрутів та підвищення адаптивності до змін на ринку.

Логістична стратегія Max Power Sp. z o.o. вимагає системного вдосконалення з урахуванням динаміки ринку та внутрішніх ресурсів підприємства. Результати оцінки підтверджують доцільність глибокої трансформації логістичних процесів задля підвищення економічної ефективності, адаптивності та довгострокової стійкості організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції ефективність логістичних стратегій є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування й конкурентоспроможності підприємства. Проведена оцінка логістичної системи Max Power Sp. z o.o. показала, що хоча організація виконує основні логістичні функції на належному рівні, існує низка внутрішніх та зовнішніх чинників, які зумовлюють потребу у вдосконаленні наявних стратегій управління логістикою. Зокрема, зафіксовано значну частку логістичних витрат у загальній структурі собівартості продукції, що свідчить про наявний резерв зниження операційних витрат за рахунок оптимізації логістичних процесів.

Крім того, виявлено обмежену гнучкість логістичної системи підприємства щодо адаптації до змін на ринку, що особливо критично в умовах коливань попиту, нестабільності цін на транспортні послуги та збоїв у постачанні сировини. Така ситуація обумовлює необхідність перегляду логістичних підходів з акцентом на інтегрованість, цифровізацію та адаптивність процесів. Водночас відсутність цілісної IT-інфраструктури в логістиці, недосконалість управління запасами та недостатня автоматизація складських операцій знижують ефективність поточної діяльності та ускладнюють досягнення стратегічних цілей.

Удосконалення логістичних стратегій для Max Power Sp. z o.o. є не лише актуальним, а й необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку, підвищення прибутковості та забезпечення високого рівня клієнтського обслуговування. У наступних частинах буде запропоновано конкретні напрями модернізації логістичної системи підприємства з урахуванням виявлених проблем і сучасних тенденцій логістичного менеджменту.

З метою підвищення ефективності логістичних стратегій Max Power Sp. z

о.о. доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію основних логістичних процесів із врахуванням сучасних управлінських практик (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект
Оптимізація транспортної логістики	Впровадження GPS, маршрутизації, динамічного планування	Зменшення витрат на транспорт, підвищення точності доставки, зменшення затримок
Автоматизація складських процесів	Впровадження WMS, штрихкування, RFID, інтеграція з ERP	Підвищення точності обліку, прискорення обробки замовлень, зниження складських витрат
Управління запасами	Just-in-time, прогнозування попиту, аналітика даних	Зниження надлишкових запасів, ефективне використання оборотних коштів
Екологічна логістика	Енергоощадний транспорт, оптимізація упаковки, циркулярна логістика	Зменшення викидів, поліпшення іміджу, економія ресурсів
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання з цифрової логістики, Lean, SCM	Зростання ефективності, адаптивності та інноваційності логістичних рішень

Примітка. Складено автором на основі [12]

Першочерговим кроком є модернізація транспортної логістики, оскільки на цьому етапі часто виникають затримки, нераціональні витрати пального та неефективне використання транспорту. Впровадження цифрового моніторингу маршрутів, системи GPS-відстеження, а також алгоритмів динамічного планування доставки дозволить скоротити витрати, зменшити простой та підвищити точність виконання замовлень.

Другим напрямом вдосконалення є автоматизація складських операцій, яка повинна включати впровадження складських інформаційних систем (WMS), технологій штрихкування, RFID та інтеграції з єдиною ERP-системою. Це сприятиме підвищенню точності обліку, пришвидшенню обробки замовлень та зниженню втрат, пов'язаних із людським фактором. Крім того, автоматизація дає змогу оптимізувати розміщення товарів, поліпшити контроль за залишками та

зменшити витрати на зберігання.

Наступним кроком має стати вдосконалення управління запасами, орієнтоване на впровадження концепції just-in-time, а також систем прогнозування попиту. Це дозволить зменшити рівень «мертвих» запасів, скоротити обсяг оборотного капіталу та забезпечити своєчасне виконання замовлень без надлишків. Застосування методів аналітики великих даних для прогнозування сезонності, трендів споживання та ризиків у постачанні сприятиме ухваленню більш точних і виважених логістичних рішень.

Одним із перспективних напрямів є розвиток екологічно орієнтованої логістики. Використання енергоощадного транспорту, оптимізація упаковки, зменшення кількості порожніх рейсів та впровадження циркулярної моделі логістики дозволить не лише скоротити викиди CO₂, а й покращити імідж підприємства як соціально відповідального учасника ринку. Така стратегія створює додану вартість для клієнтів і партнерів, формуючи довгострокові відносини на засадах сталого розвитку.

Також важливим напрямом є підвищення компетентності персоналу, залученого до логістичних процесів. Проведення тренінгів, навчальних програм з цифрової логістики, Lean-менеджменту та SCM (supply chain management) дозволить не лише оптимізувати роботу логістичних відділів, а й закласти основу для гнучкої організаційної культури, здатної до адаптації в умовах змінного середовища.

Удосконалення логістичних стратегій у Max Power Sp. z o.o. має реалізовуватись через технологічну, організаційну та інтелектуальну модернізацію логістичних процесів з орієнтацією на гнучкість, клієнтоорієнтованість, цифрову трансформацію та екологічну відповідальність. Це дасть змогу підприємству досягти значного економічного ефекту, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

Запропоновані напрями вдосконалення логістичних стратегій Max Power Sp. z o.o. мають потенційно позитивний вплив як на окремі функціональні

підсистеми логістики, так і на загальну діяльність організації. Передусім реалізація заходів з оптимізації транспортної логістики дозволить не лише знизити питомі витрати на доставку, а й підвищити оперативність логістичних операцій, що важливо в умовах скорочення часу циклу постачання. Це, у свою чергу, підвищить рівень задоволеності клієнтів і зміцнить конкурентні позиції підприємства на ринку. Використання цифрових інструментів керування маршрутами дасть змогу зменшити кількість порожніх рейсів, підвищити завантаження транспорту та покращити екологічну складову діяльності.

Автоматизація складської логістики позитивно вплине на швидкість обробки вантажів, точність комплектації замовлень та облік товарів, що сприятиме зменшенню кількості логістичних помилок і пов'язаних з ними втрат. Встановлення WMS та інтеграція з ERP-системою дозволить централізовано управляти запасами, відстежувати статус товарів у режимі реального часу та підвищити прозорість логістичних процесів. Це також полегшить ухвалення управлінських рішень і сприятиме зниженню витрат на обробку одиниці вантажу.

Оцінюючи впровадження механізмів управління запасами, варто зазначити, що перехід до моделі постачання за потребою та використання системи прогнозування попиту забезпечать оптимальне балансування між наявністю товару та мінімізацією надлишків. Як наслідок, зменшиться частка логістичних витрат у структурі собівартості продукції, а оборотність товарних запасів зросте. Це підвищить гнучкість підприємства до коливань ринку та зменшить залежність від зовнішніх постачальників.

Очікуваний загальний ефект для підприємства полягає у зростанні логістичної адаптивності до зовнішніх викликів, скороченні операційних витрат, підвищенні рівня обслуговування клієнтів, зменшенні часу доставки, а також підвищенні економічної стійкості. Комплексне вдосконалення логістичних стратегій формує передумови для підвищення ефективності всього ланцюга створення вартості та забезпечує стійкий приріст доходів за рахунок зростання продуктивності, прискорення товарообігу та зниження рівня логістичних втрат.

Реалізація запропонованих заходів дозволить Max Power Sp. z o.o. трансформувати логістику з витратного підрозділу в стратегічну функцію, що формує конкурентні переваги та сприяє зростанню рентабельності. Оптимізовані логістичні стратегії сприятимуть зміцненню ринкових позицій, підвищенню рівня довіри з боку партнерів і клієнтів, а також формуванню основи для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасному конкурентному середовищі логістика перестає виконувати винятково операційно-підтримувальну функцію та перетворюється на системоутворюючий компонент загальної управлінської архітектури підприємства. Саме тому впровадження цілеспрямованих заходів з її вдосконалення набуває вагомого значення з погляду забезпечення ефективного функціонування всієї організації.

Розглянуті пропозиції щодо модернізації транспортної логістики, цифровізації складських процесів, підвищення точності управління запасами, екологізації логістичних рішень та розвитку кадрового потенціалу логістичних підрозділів формують підґрунтя для створення інтегрованої системи логістичного менеджменту, що відповідає сучасним вимогам швидкості, точності, адаптивності та економічної доцільності. Удосконалення на рівні операційної логістики повинно відбуватися паралельно із впровадженням системної управлінської трансформації, що дозволяє синхронізувати логістичні процеси з іншими бізнес-функціями підприємства — маркетингом, виробництвом, закупівлями, фінансами тощо.

Впровадження наведених заходів забезпечує не лише усунення існуючих логістичних обмежень, таких як нераціональне використання ресурсів, надлишкові витрати або уповільнення обробки замовлень, але й створення передумов для проактивного управління логістичним ланцюгом. У центрі такої трансформації постає клієнтський підхід, орієнтація на мінімізацію часу поставки та підвищення рівня обслуговування. Отже, логістика в сучасному розумінні стає інструментом не лише скорочення витрат, а й генерації доданої вартості, підвищення ринкової привабливості та створення сталих конкурентних

переваг.

Особливої уваги заслуговує і той факт, що більшість запропонованих напрямів вдосконалення вимагають не просто оновлення інструментарію, а трансформації управлінського мислення. Наприклад, цифровізація логістичних процесів вимагає відповідного рівня цифрової зрілості організації, готовності до інвестицій в інфраструктуру, а також наявності кваліфікованого персоналу, здатного адаптуватись до нових вимог. Тому стратегічна ефективність таких змін залежить від послідовності, системності та глибини їх реалізації, а також від вміння організації адаптувати свою логістику до мінливого середовища зовнішнього ринку.

Важливим також є підвищення синергії між логістикою та фінансами підприємства. Економічна інтерпретація результатів впровадження запропонованих заходів демонструє значний потенціал зменшення загальних логістичних витрат, зростання ефективності використання оборотних активів, підвищення товарообігу та зміцнення ліквідності. Завдяки стратегічному управлінню логістикою Max Power Sp. z o.o. може не лише знизити поточні витрати, а й забезпечити зростання фінансового результату за рахунок ефективнішого управління часом, простором і інформацією у межах ланцюга постачання.

У перспективі інтеграція оновлених логістичних стратегій у загальну бізнес-модель організації сприятиме зростанню гнучкості, здатності до швидкого реагування на зміни в попиті, коливання цін на ресурси, ризики постачання або зміни нормативного середовища. Таким чином, підвищується не лише поточна результативність логістики, а й її стратегічна стійкість як системи, що функціонує у динамічному та непередбачуваному ринковому середовищі.

Реалізація описаних у розділі напрямів вдосконалення логістичних стратегій в управлінні Max Power Sp. z o.o. є не лише доцільною, але й необхідною умовою забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства. Поєднання технологічних інновацій, організаційної реорганізації та стратегічного управління дозволить суттєво підвищити

конкурентоспроможність, економічну ефективність та ринкову життєздатність організації у сучасному глобалізованому середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Логістичні стратегії є важливим інструментом в управлінні організацією, оскільки вони забезпечують оптимізацію витрат, покращення обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності. Теоретичні основи формування таких стратегій полягають у поєднанні стратегічного аналізу, розробки планів, оцінки ресурсів і використання новітніх технологій для ефективного управління постачанням, виробництвом і розподілом продукції. Визначення оптимальних шляхів досягнення цілей підприємства через логістичні стратегії дозволяє створити систему, яка відповідає потребам ринку та організаційним можливостям.

2. Аналіз логістичної діяльності Max Power Sp. z o.o. є необхідним етапом для розуміння поточного стану та ідентифікації сильних і слабких сторін процесів. Оцінка ефективності застосованих стратегій дозволяє визначити, наскільки успішно організація реалізує свої логістичні цілі, зокрема з точки зору зниження витрат, покращення якості обслуговування та підвищення швидкості постачання товарів. Це дає змогу коригувати стратегії, щоб забезпечити їх більш ефективну реалізацію в майбутньому.

3. Організаційно-економічна характеристика організації дозволяє зрозуміти структуру, ресурси та функціональні можливості підприємства, що є основою для розробки та впровадження успішних логістичних стратегій. Це включає аналіз організаційної структури, матеріально-технічного забезпечення, фінансових ресурсів та кадрового потенціалу, що впливають на здатність підприємства до адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах.

4. Оцінка ефективності логістичних стратегій в організації сприяє виявленню тих аспектів, де можна підвищити результативність через оптимізацію процесів, скорочення витрат і покращення якості послуг. Важливим етапом є впровадження зворотного зв'язку для постійного вдосконалення стратегії на основі результатів оцінки.

5. Напрями вдосконалення логістичних стратегій в управлінні організацією включають впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів, розвиток партнерських відносин з постачальниками та клієнтами, а також постійне навчання персоналу. Завдяки цим заходам можна значно підвищити ефективність і гнучкість організаційних процесів, що дозволяє краще реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.