

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА.

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«20» листопада 2024 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Логістичне управління компанією по виробництву електроніки»

зі спеціальності	073 «Менеджмент»	
	(шифр і назва)	
освітньо-професійна програма	«Логістика»	
	(шифр і назва)	
форма навчання	денна	
Здобувач:	Курінський Сергій Борисович	
	(прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
Науковий керівник:	Лутай Лариса Анатоліївна	
	(прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
Нормоконтролер:	Лутай Лариса Анатоліївна	
	(прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Курінський Сергій Борисович (підпис) Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА (підпис, власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

3672508995

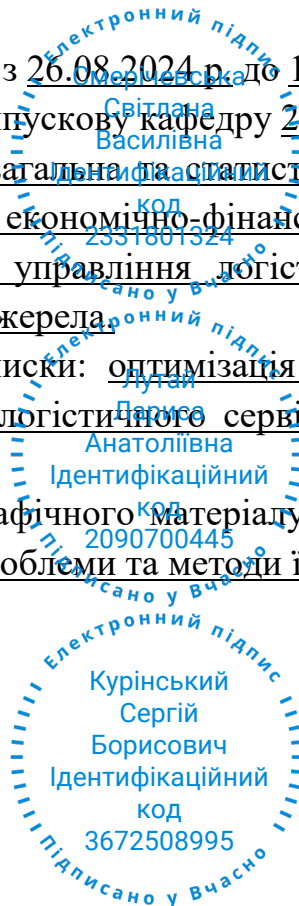
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр  
Форма навчання денна  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр: найменування)  
Освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр: найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА  
(підпис, власне ім'я та прізвище)  
«26» серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**  
Курінського Сергія Борисовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Логістичне управління компанією по виробництву електроніки» затверджена наказом ректора від 28 серпня 2024 р. № 1559/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.08.2024 р. до 15.12.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 20.11.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна статистична інформація компанії ТОВ «АС МАНЮФЕКЧУРІНГ», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління логістичної системи, ланцюги поставок підприємства, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: оптимізація управління логістики на виробництві; дослідження ринку логістичного сервісу; перспективи розвитку стратегічного виробництва.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.



## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	26.08.24-20.09.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.09.24-13.10.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	14.10.24-03.11.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.11.24-14.11.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	15.11.24-19.11.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	20.11.24	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

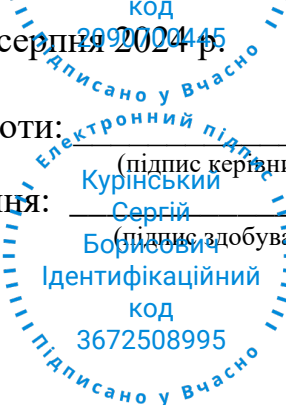
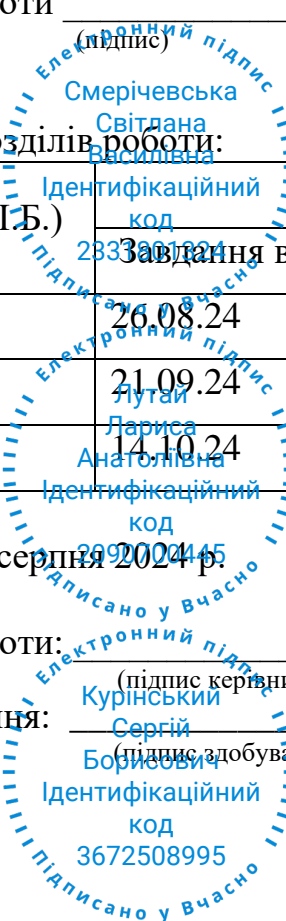
## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Лутай Л. А.	26.08.24	26.08.24
Розділ 2	професор Лутай Л. А.	21.09.24	21.09.24
Розділ 3	професор Лутай Л. А.	14.10.24	14.10.24

## 9. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ Лариса ЛУТАЙ  
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Сергій КУРІНСЬКИЙ  
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)



## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Логістичне управління компанією по виробництву електроніки» складає 106 сторінок та містить 6 рисунків, 12 таблиць, 64 використаних джерела.

### ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА, ВИРОБНИЦТВО ЕЛЕКТРИЧНИХ ПРИЛАДІВ, ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні підходи до Логістичне управління компанією по виробництву електроніки.

Ціль даної кваліфікаційної роботи:

- надати характеристику діяльності підприємства ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”;
- аналіз системи логістичного управління.

Задачею кваліфікаційної роботи є вдосконалення управління логістичною системою на міжнародному рівні межах даного підприємства.

Головною метою даної роботи є поліпшення зовнішньо-економічних угод.

У проектно-рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції щодо оптимізації логістичної системи ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підприємств.

Електронний підпис  
Смерішевська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Лутай  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код  
2090700445  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Курінський  
Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Підписано у Вчасно

## ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Logistics management of an electronics manufacturing company" is 106 pages and contains 6 figures, 12 tables, 64 sources used.

### LOGISTICS MANAGEMENT, PRODUCTION LOGISTICS, ELECTRICAL APPLIANCES PRODUCTION, SUPPLY CHAIN

The qualification work considers the main approaches to Logistics management of an electronics manufacturing company.

The purpose of this qualification work:

- to provide a description of the activities of the enterprise LLC "AJAX SYSTEMS";
- analysis of the logistics management system.

The task of the qualification work is to improve the management of the logistics system at the international level within the boundaries of this enterprise.

The main purpose of this work is to improve foreign economic agreements.

In the design and recommendation part of the qualification work, proposals were developed for optimizing the logistics system of LLC "AJAX SYSTEMS".

The materials of the qualification work are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists of logistics departments.

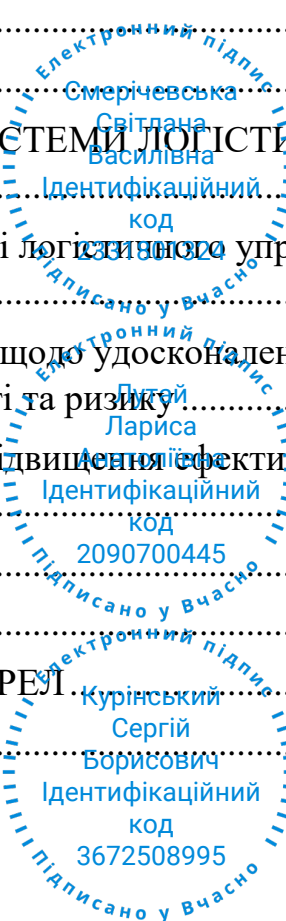
Смирнова  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324

Лутай  
Лариса  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код  
2090700445

Курінський  
Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність та особливості логістичного управління на виробничому підприємстві.....	11
1.2. Інтеграція логістичних операцій та координація бізнес-процесів на виробничому підприємстві.....	19
1.3. Логістичні ризики, їх роль в управлінні та методи оптимізації.....	23
Висновок до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ” .....	33
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ” .....	33
2.2. Аналіз основних результатів економічної та фінансової діяльності.....	47
2.3. Оцінка можливостей підвищення якості логістичного управління на виробничому підприємстві.....	60
Висновок до 2 розділу.....	67
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ” .....	69
3.1.Розробка концептуальної моделі логістичного управління на виробничому підприємстві.....	69
3.2. Комплекс стратегічних рішень щодо удосконалення логістичного управління в умовах невизначеності та ризику.....	73
3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного управління .....	82
Висновок до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	105



## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

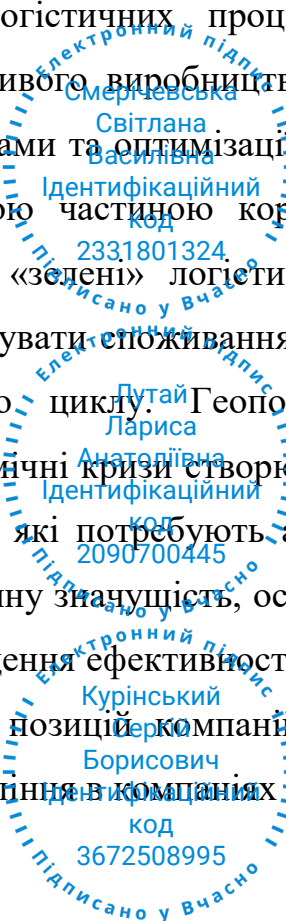
- ERP- системи, що об'єднують усі бізнес-процеси в єдиній платформі;  
WMS – система, що оптимізує управління складом;  
TMS – система, що полегшує управління транспортуванням продукції;  
CRM – системи управління взаємовідносинами з клієнтами;  
Just-in-Time – система точно вчасно;  
GPS-моніторинг – відстеження місцезнаходження транспорту в реальному часі;  
EDI – електронний обмін даними;  
Lean і Six Sigma – методики, орієнтована на скорочення непотрібних операцій, табільність і передбачуваність операцій;  
KPI – ключові показники ефективності.



## ВСТУП

Сучасний ринок електроніки характеризується динамічним розвитком, високим рівнем конкуренції та швидкими технологічними змінами. У таких умовах ефективно логістичне управління стає критично важливим фактором, який визначає конкурентоспроможність і стійкість компаній у галузі. Виробництво електроніки потребує комплексної організації постачань, оптимізації виробничих і розподільчих процесів, а також чіткого контролю за всіма етапами ланцюга постачань. Недоліки в логістичному управлінні можуть призводити до збільшення витрат, затримок постачання і зниження задоволеності клієнтів, що негативно впливає на репутацію і прибутковість підприємства.

**Актуальність теми** зумовлена кількома важливими чинниками. Щоб зберігати конкурентні позиції, компанії з виробництва електроніки повинні максимально скорочувати час постачання, знижувати витрати на логістичні операції та забезпечувати високу якість продукції. Інноваційні розробки вимагають швидкої адаптації логістичних процесів, зокрема в частині впровадження принципів «бережливого виробництва», автоматизації складів, інтелектуального управління запасами та оптимізації транспортних маршрутів. Сталий розвиток стає невід'ємною частиною корпоративної політики, що змушує компанії впроваджувати «зелені» логістичні рішення, зменшувати викиди вуглекислого газу, оптимізувати споживання ресурсів і впроваджувати принципи економіки замкнутого циклу. Геополітичні зміни, пандемії, нестабільність постачань та економічні кризи створюють додаткові ризики для виробничих і логістичних систем, які потребують адаптивності та гнучкості. Дослідження цієї теми має практичну значущість, оскільки дозволяє розробити інструменти та підходи для підвищення ефективності логістичних процесів, що сприяє посиленню конкурентних позицій компаній. Таким чином, питання вдосконалення логістичного управління в компаніях з виробництва електроніки





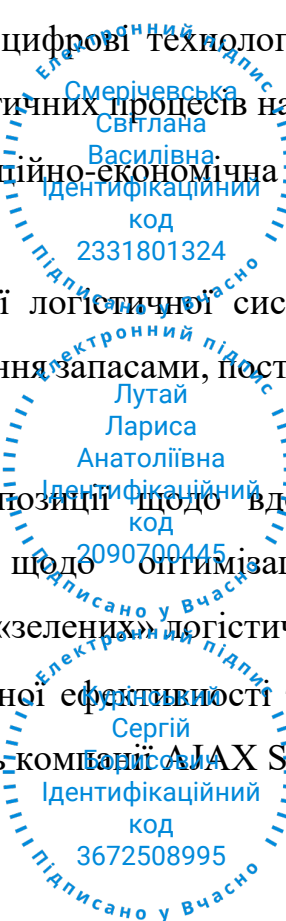
є надзвичайно актуальним у контексті сучасних економічних викликів і вимог ринку.

Ця робота спрямована на аналіз ключових аспектів логістичного управління, розробку рекомендацій щодо оптимізації процесів та їх адаптацію до сучасних реалій виробництва електроніки.

**Мета роботи** - розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного управління в компаніях, які займаються виробництвом електроніки, шляхом оптимізації логістичних процесів, інтеграції сучасних цифрових технологій і впровадження принципів сталого розвитку для підвищення ефективності, зниження витрат і мінімізації ризиків у ланцюгах постачань.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі на тему "Логістичне управління компанією по виробництву електроніки" для компанії AJAX Systems були вирішені наступні **завдання**:

- досліджено теоретико-концептуальні основи логістичного управління та його вплив на ефективність виробничих процесів у сфері виробництва електроніки;
- охарактеризовано сучасні цифрові технології (IoT, AI, блокчейн) і їх застосування для оптимізації логістичних процесів на підприємстві;
- надана загальна організаційно-економічна характеристика компанії AJAX Systems;
- проведено аналіз існуючої логістичної системи управління компанії AJAX Systems, включаючи управління запасами, постачаннями та транспортною логістикою;
- розроблено проектні пропозиції щодо вдосконалення логістичного управління компанії, зокрема щодо оптимізації ланцюгів постачань, автоматизації складів та інтеграції «зелених» логістичних рішень;
- здійснена оцінка економічної ефективності та впливу запропонованих рішень на конкурентоспроможність компанії AJAX Systems;



– сформульовано рекомендації для забезпечення стійкості та адаптивності логістичних систем в умовах змінного ринкового середовища. Об'єктом дослідження є управління логістичною системою в компанії ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”.

**Об'єкт дослідження** - процеси логістичного управління ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”.

**Предмет дослідження** - методи, інструменти та моделі оптимізації логістичних процесів у компаніях з виробництва електроніки, включаючи управління постачаннями, складськими операціями, транспортною логістикою та системами планування виробництва.

**Теоретичною основою** дослідження є сучасні наукові праці та концепції у сфері логістики, управління ланцюгами постачань, управління запасами, транспортної логістики та інтеграції цифрових технологій у логістичні процеси. Зокрема, використано напрацювання провідних учених у галузі логістики та менеджменту, міжнародні стандарти логістичного управління, а також рекомендації з впровадження екологічно орієнтованих рішень.

**Наукова новизна** дослідження полягає у комплексному підході до розробки логістичного управління для компаній з виробництва електроніки, з урахуванням сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація бізнесу та екологічні обмеження. У той час як більшість наукових праць фокусуються на загальних аспектах логістики, дана тема аналізує специфіку логістичних процесів саме у галузі виробництва електроніки, що має свої особливості: короткі життєві цикли продукції, складні ланцюги постачання та високу залежність від технологічних інновацій.

Новизна також полягає у застосуванні передових технологій, таких як штучний інтелект, Big Data та блокчейн, для оптимізації ланцюгів постачання. Це дозволяє не лише підвищити ефективність логістичних процесів, але й адаптувати їх до швидких змін на ринку електроніки. Крім того, пропонується врахування екологічних аспектів логістичного управління, що сприяє створенню “зелених” ланцюгів постачання та сталого розвитку галузі.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

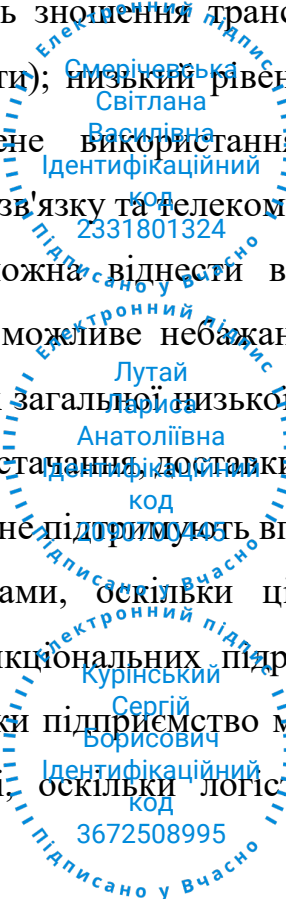
### 1.1 Сутність та особливості логістичного управління на виробничому підприємстві

Сучасні умови ведення підприємницької діяльності вимагає значних трансформацій в організації та управлінні на всіх рівнях господарювання, заснованих на інноваційно-інвестиційній моделі сталого розвитку національної економіки. У цьому контексті особливо важливою є реалізація інноваційних підходів до управління, здатних надати новий імпульс розвитку економічних процесів, удосконалити управлінські механізми та забезпечити зростання ефективності діяльності кожного учасника підприємницького процесу. Для того щоб підприємства могли функціонувати ефективно та досягати конкурентних переваг на ринку, необхідна постійна та безперервна організаційно-технічна модернізація. Це дозволить наблизити фактичний рівень виробництва до його оптимальної моделі, що буде відповідати сучасному рівню науково-технічних досягнень, технологій, організації та управлінських практик. Однак, така модернізація неможлива без безперервної адаптації підприємства до змінних умов ринку, нестабільного податкового законодавства та методів державного регулювання. Ключовим елементом при розробці цієї моделі є логістичне удосконалення економіки та управлінських практик, що вимагає трансформації існуючих підходів до менеджменту та освоєння новітніх методів управління на основі логістики. Пошук інноваційних моделей розвитку підприємства, одна з яких полягає у впровадженні логістичного підходу в управління, є важливим чинником забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку. Передумови для інтеграції економіки України в сферу логістичного управління мають свою

Електронний підпис  
Смирнова Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний код  
2331801324  
Підписано у Вчасно  
Електронний підпис  
Лутай Лариса  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний код  
2331801324  
Підписано у Вчасно  
Електронний підпис  
Курінський Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний код  
3672508995  
Підписано у Вчасно

особливість, обумовлену як короткотерміновими факторами, пов'язаними з перехідним характером національної економічної системи, так і більш стабільними та постійними чинниками, такими як розміри та географічне розташування країни, види і обсяги природних ресурсів, доступність і якість трудового потенціалу, територіальний розподіл виробничих потужностей та рівень інтеграції в глобальний економічний простір. Труднощі впровадження основних принципів логістики в українських підприємствах зумовлені, в першу чергу, нестабільністю національної економіки. Найважливіші проблеми, які виникають при використанні логістики в українському бізнесі, можна розділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних причин відносяться: недостатність методологічної бази для впровадження логістики в реальний сектор економіки України, неясність меж застосування логістичних підходів у існуючих господарських структурах, нестабільне правове середовище для підприємницької діяльності, а також неефективна система оподаткування; відсутність належної структуризації господарських систем, необхідної для інтеграції логістики; значне моральне і фізичне зношення виробничого обладнання; слаборозвинута транспортна інфраструктура, що не відповідає сучасним вимогам (високий рівень зношення транспорту, що призводить до зниження ефективності його роботи); низький рівень розвитку технічної бази складських господарств; обмежене використання сучасних електронних комунікаційних технологій, мереж зв'язку та телекомунікацій [10].

До суб'єктивних причин можна віднести відсутність кваліфікованих спеціалістів з логістики, а також можливе небажання менеджерів змінювати звичні стереотипи роботи в умовах загальної низької правової та управлінської культури. Керівники підрозділів постачання, доставки та продажів, які звикли до традиційних методів роботи, часто не підтримують впровадження інтегрованого управління матеріальними потоками, оскільки цілі логістики можуть не співпадати з цілями окремих функціональних підрозділів. Крім того, навіть оптимізоване з точки зору логістики підприємство може бути неефективним у загальному логістичному ланцюзі, оскільки логістичний підхід передбачає



залучення до ланцюга постачальників, посередників і клієнтів. У зв'язку з цим координація діяльності між різними підприємствами в логістичному ланцюгу є однією з найскладніших задач при застосуванні логістичних методів управління.

Організація логістики на підприємствах та в логістичних системах, зокрема в ланцюгах постачання, є важливим чинником ефективного логістичного управління як у вузькому розумінні (управління матеріальними потоками), так і в широкому — як основа філософії управління підприємством. Зростання значення логістики в ефективності управління було безпосередньо пов'язане з поширенням логістичних концепцій на різні процеси та сфери діяльності підприємства. За традиційного підходу кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, орієнтовану на її індивідуальні цілі та критерії ефективності. Вхідний матеріальний потік для кожної наступної ланки формується з матеріалу, що надходить від попередньої ланки, враховуючи цілі та критерії ефективності попереднього етапу. Результуючий матеріальний потік усього ланцюга визначається вихідним потоком останньої ланки.

Управлінські дії в рамках логістичного ланцюга отримують свої параметри в результаті незалежних управлінських рішень, що здійснюються послідовно в кожній з його ланок. Тому з точки зору загальних цілей управління вони мають спонтанний характер. Відповідно до логістичного підходу, управлінські дії інтегруються до єдиного матеріального потоку з боку єдиної логістичної системи управління. Ці дії формуються з урахуванням загальних цілей і критеріїв ефективності логістичного ланцюга, що досліджується, тому параметри вихідного матеріального потоку є передбачуваними.

Логістичний підхід до управління підприємством спрямований на забезпечення раціоналізації поточкових процесів у межах керованої системи з позиції єдиного матеріало-провідного ланцюга, інтеграція окремих його частин здійснюється на різних рівнях — технічному, технологічному, економічному та методологічному. Мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в

цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму.

Логістичне управління — це процес формування стратегії, планування, організації і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готової продукції та інформації від моменту виникнення до моменту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування до потреб споживача. Логістичне управління розглядається як замкнений циклічний процес, який постійно повторюється. Цей процес аналізують з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, що тісно взаємодіють між собою.

Логістичне управління — це діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності і може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях. Воно здійснюється безперервно й охоплює планування, організацію, реалізацію і контроль за товаропросуванням — рухом сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкість, обсяги руху, адаптивність) на виробництві, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки.

Логістична концепція акцентує увагу на необхідності виявлення індивідуальних потреб споживачів і максимальної адаптації ресурсів до їх задоволення. Основна ідея полягає в тому, що найбільших успіхів досягають ті компанії, діяльність яких у поєднанні з урахуванням індивідуальних потреб споживачів забезпечує їх очікування [15].

Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також з супутніми послугами, можна стверджувати, що управління логістикою це управління обслуговуванням споживачів. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення терміну «логістичне управління», можна сформулювати узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління — це підхід до організації діяльності підприємства, що базується на засадах і принципах логістики, характеризується



системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками з метою досягнення ефекту синергії для задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів і часу.

Загалом принципова відмінність логістичного підходу до управління від традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління розрізненими матеріальними потоками: в технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріало-провідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то при логістичному підході основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, які сприймаються як ціле [24].

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом, є: специфічний вид діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління є вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі; процес, який відбувається в чіткій структурно-логічній послідовності окремих етапів; підпорядкування визначеним цілям і завжди має певний результат; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів і відбувається в умовах ризику і невизначеності.

Функціональними галузями сучасного логістичного управління є: закупівельна логістика; виробнича логістика; розподільча логістика; транспортна логістика; логістика запасів; логістика складування; логістика сервісу; інформаційна логістика. Загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів у існуючих умовах господарювання.

Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується в підцілях, які визначаються потребами оптимізації та раціоналізації

підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва і товарного обміну, активним використанням прогресивних інформаційних технологій. Незважаючи на багатоаспектність і широту цілей логістичного управління, науковці-логісти визначають спільні цілі, властиві всім учасникам логістичних систем. Головними серед них є: удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням; гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта за принципом «висока користь – припустимі витрати».

У процесі логістичного управління на підприємстві виокремлюють такі підсистеми організації логістичного управління: постачання, складська, транспортна, виробнича та збутова. Підсистема постачання спрямована на удосконалення ефективності роботи через вибір компетентних постачальників, оптимізацію процесу закупівлі, розробку процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку, формування стратегії та тактики закупівлі. Складська підсистема передбачає удосконалення процесів складування через впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизацію та раціональне розміщення [30].

Транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничими та складськими процесами, а також облік на транспорті. Виробнича підсистема здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу та підвищення якості продукції. Збутова підсистема спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень,

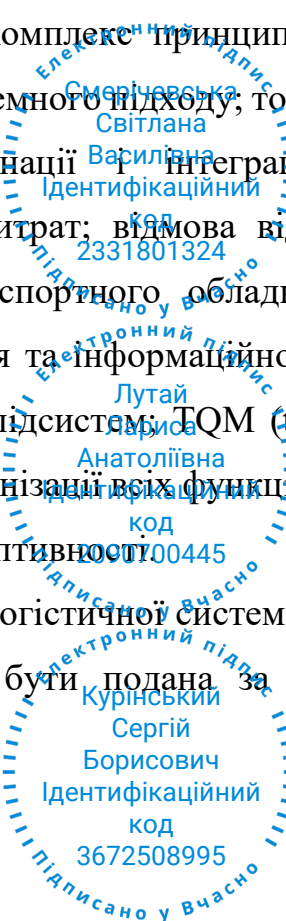


підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо.

Завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, а формування логістичної системи підприємства доцільно починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує вхід матеріального потоку до логістичної системи. Логістична концепція управління впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і забезпечують їхню довгострокову життєздатність. Як головна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма потоковими процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» — тактичних цілей підприємства. Науковцями визначено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкості і адаптивності.

Діяльність підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками:



– логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

– логістика виробництва, яка містить управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

– логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання. Логістичний підхід надає можливість розглядати рух вантажу від постачальника до споживача як систему, що становить поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів. Логістичне управління здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Серед принципів логістичного управління можна виокремити такі:

– системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма поточними процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;

– узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;

– організацію обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;

– активніше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

Відповідно до всього вищевказаного стає очевидно, що сутність логістичного управління підприємством є проникаючою функцією, що максимально широко охоплює процеси підприємства і лишається критично

важливим аспектом функціонування компанії та підтримки операційної діяльності кожного відділу.

## 1.2. Інтеграція логістичних операцій та координація бізнес-процесів на виробничому підприємстві

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції виробничі підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності своїх операцій і одночасним зменшенням витрат. Логістика, як один із основних елементів управління виробничим процесом, відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності взаємодії різних підрозділів підприємства. Інтеграція логістичних операцій, що є складовою частиною стратегічного управління, є не лише актуальною вимогою часу, а й важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Процес інтеграції логістичних операцій охоплює всі етапи від закупівлі матеріалів до доставки готової продукції кінцевому споживачу і дозволяє досягати таких результатів, як економія на масштабах, підвищення рівня обслуговування клієнтів та гнучкість виробничих процесів.

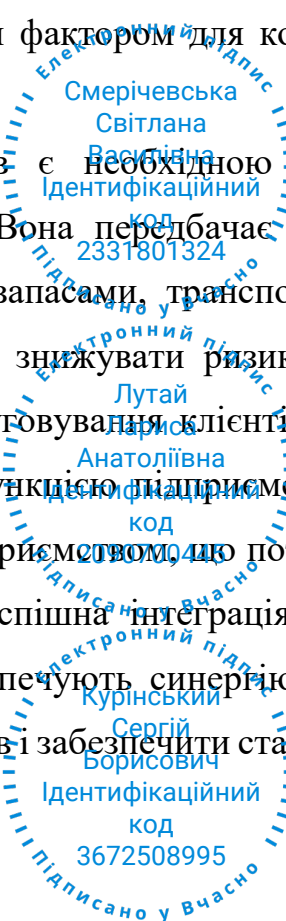
Інтеграція логістичних операцій на підприємстві передбачає узгоджену роботу всіх складових логістичного ланцюга, що включає постачальників, виробничі підрозділи, склади, транспортні компанії та кінцевих споживачів. Цей підхід дозволяє знизити витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з неефективністю окремих етапів виробництва і доставки продукції. З одного боку, інтеграція логістичних функцій дозволяє оптимізувати процеси управління ресурсами, з іншого — забезпечує безперервність операцій на всіх етапах ланцюга постачання [46].

Види інтеграції логістичних операцій на підприємствах зазвичай поділяються на вертикальну та горизонтальну. Вертикальна інтеграція

передбачає об'єднання різних етапів логістичного процесу всередині одного підприємства або між партнерами. Вона охоплює етапи постачання сировини, виробництва та дистрибуції продукції. Завдяки вертикальній інтеграції підприємства отримують можливість більш ефективно контролювати процеси на кожному етапі, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати гнучкість у відповіді на зміни ринкових умов. Наприклад, компанія, що контролює всю логістичну інфраструктуру, може знижувати витрати на перевезення та зберігання, забезпечуючи при цьому своєчасність поставок.

Горизонтальна інтеграція, в свою чергу, охоплює координацію процесів між різними підприємствами або підрозділами, що займаються схожими функціями, такими як закупівля матеріалів, виробництво, складування та розподіл продукції. Вона дозволяє підприємствам знижувати витрати через оптимізацію внутрішніх і зовнішніх процесів, підвищуючи ефективність обробки замовлень, транспортування та зберігання товарів. Система горизонтальної інтеграції, що охоплює взаємодію між відділами та зовнішніми партнерами, дозволяє більш ефективно планувати ресурси та швидше реагувати на зміни в попиті, що є важливим фактором для конкурентоспроможності на ринку.

Координація бізнес-процесів є необхідною умовою для ефективної інтеграції логістичних операцій. Вона передбачає узгоджене планування та контроль закупівель, управління запасами, транспортування, складування та розподілу продукції, що дозволяє знижувати ризики, мінімізувати витрати і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Оскільки логістика вже давно перестала бути окремою функцією підприємства, вона стала частиною загальної стратегії управління підприємством, що потребує системного підходу до всіх етапів бізнес-процесів. Успішна інтеграція логістичних операцій та координація між функціями забезпечують синергію, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах високої конкуренції [44].



Таким чином, інтеграція логістичних операцій та ефективна координація бізнес-процесів є ключовими аспектами управлінської стратегії підприємства. Вони дозволяють не лише знижувати витрати і підвищувати ефективність внутрішніх операцій, але й забезпечують стабільність і конкурентоспроможність на ринку [33].

Інтеграція з постачальниками є важливим елементом для досягнення ефективної координації бізнес-процесів на виробничому підприємстві. Успішна інтеграція забезпечує своєчасне надходження матеріалів і компонентів, необхідних для виробництва, що, у свою чергу, дозволяє оптимізувати виробничі процеси. Важливість цієї складової полягає в тому, що постачальники не лише забезпечують підприємство необхідними ресурсами, але й підтримують безперервність виробництва, знижують витрати на зберігання запасів і скорочують час, що витрачається на логістичні операції.

Прикладом успішної інтеграції з постачальниками є система Just-in-Time (JIT), розроблена компанією Toyota. Ця система спрямована на мінімізацію запасів, що дозволяє отримувати компоненти саме в той час, коли вони потрібні для виробничого процесу. Завдяки цьому Toyota знижує витрати на утримання складів, одночасно покращуючи ефективність та зменшуючи час простою на виробництві.

Управління запасами є важливим аспектом для досягнення ефективної інтеграції логістичних процесів. В умовах глобалізації підприємства стикаються з необхідністю балансу між забезпеченням безперервності виробництва за допомогою достатніх запасів і мінімізацією витрат на зберігання надлишкових запасів. Сучасні інформаційні технології, зокрема ERP-системи (Enterprise Resource Planning), значно покращують процеси управління запасами. Ці системи надають підприємствам точні дані про кількість матеріалів на складі, стан запасів і потреби виробництва, що дозволяє зменшити ризики дефіциту чи надлишку ресурсів.

Інтеграція логістичних операцій приносить підприємствам значні переваги, серед яких можна виділити підвищення ефективності використання

ресурсів, зниження операційних витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, підвищення гнучкості виробництва та поліпшення контролю над логістичними операціями. Інтеграція постачань і виробництва дає змогу досягти оптимального використання ресурсів, що знижує витрати на транспортування, зберігання продукції та утримання складів. Завдяки інтеграції різних процесів у єдину систему підприємства можуть забезпечити своєчасне виконання замовлень, що підвищує задоволеність клієнтів і лояльність до бренду. Крім того, інтеграція дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни попиту і знижувати ризики дефіциту чи надлишку товарів. Підприємства отримують можливість точніше прогнозувати попит і забезпечити ефективне управління запасами.

Завдяки інтеграції логістичних операцій покращується прозорість усіх етапів бізнес-процесів. Централізована інформаційна система дає змогу швидко реагувати на зміни, що важливо для прийняття управлінських рішень і зменшення кількості помилок. Вона також знижує кількість етапів, що потребують людського втручання, що покращує синхронізацію між підрозділами. Прикладом такої інтеграції є компанія Procter & Gamble (P&G), яка завдяки впровадженню інтегрованих логістичних процесів досягла високого рівня прозорості в усіх етапах ланцюга постачання, що знизило ризики недоставок і затримок у постачанні продукції [37].

Незважаючи на численні переваги, інтеграція логістичних операцій пов'язана з певними викликами та ризиками. Інтеграція вимагає значних інвестицій у нові технології, такі як ERP-системи та транспортні системи. Це може стати серйозним фінансовим навантаженням для малих і середніх підприємств. Крім того, для успішної інтеграції необхідна тісна координація між усіма підрозділами, що може бути ускладнено корпоративною культурою, різними підходами до управління чи внутрішньою конкуренцією. Важливою умовою успіху є також необхідність зміни в організаційній структурі підприємства, що може викликати опір з боку співробітників. Інтеграція також



вимагає постійної уваги до безпеки даних, оскільки нові технології можуть бути вразливими до збоїв або кіберзагроз.

Компанії, такі як Amazon, Coca-Cola і Unilever, є яскравими прикладами успішної інтеграції логістичних операцій. Amazon використовує автоматизовані складські системи, які дають змогу швидко обробляти замовлення і знижувати час доставки, завдяки використанню алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту. Coca-Cola запровадила спеціалізовану платформу для управління ланцюгом постачання, що дозволяє ефективно координувати роботу з постачальниками і оптимізувати розподіл продукції. Unilever, завдяки глобальній інтеграції логістичних процесів, змогла знизити витрати на логістику на 30%, одночасно зменшуючи екологічний вплив виробництва через оптимізацію управління запасами.

Інтеграція логістичних операцій є важливою складовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку. Це дозволяє знизити витрати, покращити обслуговування клієнтів, підвищити гнучкість виробництва та забезпечити оперативність у відповідь на зміни попиту. Однак для досягнення успіху важливо враховувати виклики, такі як інвестиції в технології, координація між підрозділами і підготовка персоналу. Успішні приклади, як у компанії Amazon, Coca-Cola та Unilever, показують, як ефективна інтеграція може стати основою для інновацій і підвищення ефективності на ринку.

### 1.3. Логістичні ризики, їх роль в управлінні та методи оптимізації

У сучасних наукових дослідженнях ризик розглядається як невизначеність і випадковість результатів діяльності, а також як протидія та конфлікт, що виникають у процесі прийняття рішень. Операційний ризик, у свою чергу, визначається як можливість понесення збитків через технологічні збої,

операційні помилки та інші непередбачувані події, що виникають у процесі діяльності підприємства. Такими джерелами операційного ризику можуть бути системні технології, люди, майно, взаємовідносини з третіми сторонами та зовнішні впливи.

Операційний ризик є важливим аспектом управління підприємством, оскільки він може безпосередньо впливати на ключові функції та процеси операційної діяльності. У загальному розумінні, операційний ризик включає можливість втрат через технічні помилки, дії персоналу, аварії, збої в апаратурі тощо. Управління таким ризиком здійснюється через внутрішній аудит, систему управління ризиками та відповідні функції моніторингу. Операційний ризик є одним з найважливіших для підприємства, оскільки може спричинити серйозні невизначеності в його діяльності, зокрема у сферах ефективності виробництва і логістики [28].

З економічної точки зору, невизначеність визначається як неможливість отримання повної інформації про всі чинники, що впливають на функціонування підприємства. Існує три види невизначеності: 1) невизначеність першого виду, де відомі ймовірності результатів; 2) невизначеність другого виду, коли відомі можливі результати, але ймовірності їх настання не можуть бути оцінені; 3) невизначеність третього виду, при якій неможливо точно передбачити ані результати, ані ймовірності їх настання.

У сучасному контексті, підприємства функціонують як відкриті системи, стабільність яких залежить від змін зовнішнього середовища. Логістичні системи підприємств служать для забезпечення руху матеріальних потоків, які здійснюються кваліфікованим персоналом з використанням різноманітних технічних засобів і технологій. У процесі їх діяльності виникають різноманітні ризики, як внутрішні, так і зовнішні, які можуть негативно впливати на результативність операцій [26].

Логістичний ризик визначається як ймовірність виникнення порушень у роботі ланцюга постачання, таких як затримки, порушення термінів доставки або проблеми з функціонуванням окремих елементів ланцюга. Серед основних типів



логістичних ризиків можна виділити ризики, пов'язані з транспортуванням, складуванням, маркуванням і пакуванням товарів, а також з документуванням. З іншого боку, деякі визначення логістичного ризику акцентують увагу на можливості збоїв у русі матеріальних або інформаційних потоків через збурення внутрішніх чи зовнішніх чинників, наслідки яких є непередбачуваними.

Загалом, всі ризики підприємства можна поділити на два основні види: небезпека втрати (реальні збитки) і небезпека неотримання чогось (упущена вигода). Враховуючи це, управління ризиками є частиною загальної стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства. Стратегія зниження ризику включає впровадження механізму ризик-менеджменту, що базується на пошуку рішень для зменшення ймовірності ризиків та зниження їхнього негативного впливу на підприємство. В управлінні ризиками важливими етапами є прогнозування несприятливих подій, мінімізація впливу збитків, а також запобігання таким подіям у майбутньому.

Управління ризиками в логістиці дозволяє підприємствам знизити потенційні втрати і забезпечити ефективне функціонування в умовах невизначеності. Система управління ризиками повинна включати стратегічне прогнозування і контроль за впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що може бути досягнуто шляхом ретельного моніторингу та коригування планів діяльності підприємства. Це дозволяє не лише зберегти стабільність бізнесу, а й досягати конкурентних переваг на ринку через зниження витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Управління логістичними ризиками на підприємстві передбачає застосування алгоритму, що складається з шести етапів, кожен з яких сприяє системному підходу до зменшення ризиків та підвищення ефективності логістичних операцій [32].

Перший етап полягає у визначенні переліку можливих ризиків, які доцільно поділити на групи, залежно від процесів підприємства. Це можуть бути ризики, пов'язані з постачальниками, транспортуванням, зберіганням та іншими етапами логістичного ланцюга. Другий етап включає визначення величини

можливих втрат — як якісних, так і кількісних, а також ймовірності їх виникнення. Це досягається через збір статистичної інформації, створення банку даних для подальшого аналізу.

На третьому етапі визначаються математичні очікування втрат за окремими логістичними операціями та видами ризиків, що дозволяє оцінити рівень втрат. Четвертий етап передбачає аналіз величин математичного очікування втрат за допомогою спеціальних методів, таких як метод ромба або ABC-XYZ класифікація. П'ятий етап включає визначення інтегрального показника рівня ризику в логістичній системі та обчислення відносних показників для кожного етапу логістичного процесу. Шостий етап фокусується на пошуку оптимальних параметрів роботи логістичної системи з метою зниження рівня ризику [47].

Застосування цього алгоритму дозволяє не тільки виявити основні групи ризиків, а й розробити заходи щодо їх зниження, що позитивно впливає на ефективність виконання логістичних операцій. Під час цього процесу комбінується якісний і кількісний підхід: при якісному аналізі виявляються джерела ризиків та їх причини, а в кількісному — визначаються числові значення рівня ризиків.

Логістичний ризик визначається як ймовірність виникнення збоїв у логістичному ланцюгу, таких як порушення термінів постачання або невиконання операцій в межах запланованих стандартів. Він може мати фізичний або нефізичний характер і бути наслідком помилок або порушень в управлінні матеріальними чи інформаційними потоками [31].

З точки зору управління ризиками логістична система підприємства є відкритою системою, ефективність якої складно оцінити за наявної неповної інформації. Однак, управління ризиками в цьому контексті може здійснюватися через підсистеми, ланки та елементи логістичної системи, кожен з яких може бути оцінений на предмет ризиків.

Для формалізації та систематизації управлінських процесів, у міжнародній практиці активно використовується стандарт ISO 31000:2009 (рис. 1.1), який

містить рекомендації щодо управління ризиками, зокрема принципи ефективного управління, участі в прийнятті рішень, систематичності та забезпечення інформаційної прозорості. Згідно з цим стандартом, управління ризиками повинно здійснюватися з урахуванням найкращої наявної інформації та охоплювати аналіз ризиків на всіх етапах діяльності підприємства, включаючи внутрішнє та зовнішнє середовище.

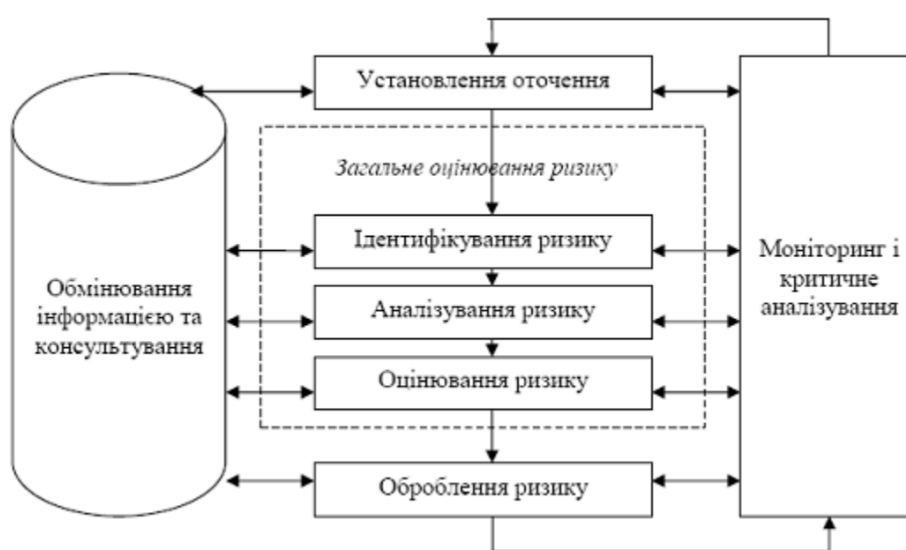
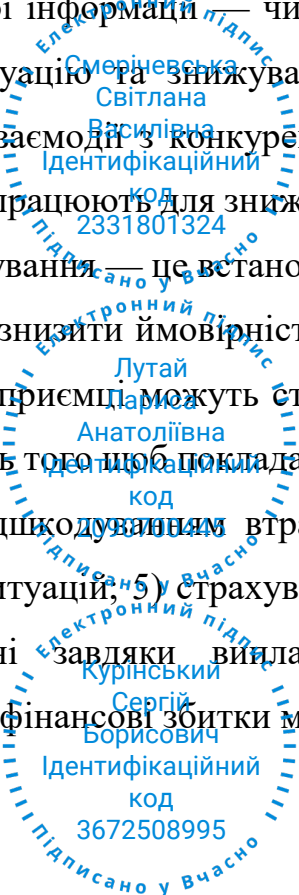


Рисунок 1.1 – Оцінювання ризику в процесі його управління за міжнародним стандартом ISO 31010:2009

Управління ризиками є важливою складовою діяльності керівника організації, що спрямоване на забезпечення її економічного захисту від потенційних небажаних ситуацій, які можуть завдати шкоди діяльності підприємства. Основною метою управління ризиками є виявлення, оцінка та вплив на всі можливі ризики, що можуть виникнути в організації, з орієнтацією на використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів. Для досягнення цієї мети менеджер повинен здійснювати ретельний якісний та кількісний аналіз ризиків, визначати їх джерела, ймовірність виникнення та потенційні наслідки. Управління ризиками можна розглядати як процес розробки та реалізації управлінських рішень, заснованих на методології ризик-менеджменту. Ризиковими є рішення, коли ймовірність досягнення позитивного

результату є визначеною. Для цього кожен підрозділ організації має брати участь в управлінні ризиками, зокрема бухгалтерія допомагає при складанні бюджету, маркетинг відповідає за прогнозування ризиків, пов'язаних з продукцією, а відділ кадрів працює з питаннями праці та навчання персоналу.

Серед основних методів мінімізації ризиків виділяють [52]: 1) уникнення ризику — це прийняття заходів для уникнення ризикових ситуацій; 2) утримання ризику — коли відповідальність за ризик залишають на інвестора; 3) передача ризику — коли відповідальність за ризик передається третім сторонам, наприклад, страховим компаніям; 4) зменшення ризику — це зниження ймовірності виникнення негативних наслідків або їх масштабу. В. О. Василенко виділяє кілька основних способів зниження ризику, що представлені на схемі 3.1 [50]: 1) диверсифікація — це процес розподілу капіталу серед різних інвестиційних об'єктів, які не мають між собою прямого зв'язку. Це дозволяє знизити ризики шляхом диверсифікації активів. Наприклад, інвестування в акції різних компаній знижує загальний рівень ризику. Промислові компанії можуть інвестувати в банки, щоб забезпечити свою фінансову стабільність, а банки, в свою чергу, купують акції промислових підприємств для стимулювання їхнього розвитку; 2) здобування додаткової інформації — чим більше інформації, тим точніше можна прогнозувати ситуацію та знижувати ризики. Інформація є важливим ресурсом, особливо у взаємодії з конкурентами. Наприклад, великі автомобільні корпорації часто співпрацюють для зниження ризиків, пов'язаних з конкурентною боротьбою; 3) лімітування — це встановлення обмежень на певні витрати або кредити, що дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат у разі ризику; 4) самострахування — підприємці можуть створювати власні резервні фонди для покриття ризиків, замість того щоб покладатися на страхові компанії. Це дозволяє мати контроль за відшкодуванням втрат і знижувати фінансові труднощі в разі непередбачених ситуацій; 5) страхування — це захист активів через грошові резерви, створені завдяки виплатам страхових внесків. Страхування дозволяє розподіляти фінансові збитки між учасниками.



Страхування виконує кілька функцій: ризикову, запобіжну, заощаджувальну та контролюючу. Ризикова функція полягає в перерозподілі фінансових ресурсів серед учасників страхування для покриття збитків, що виникли внаслідок нещасних випадків. Запобіжна функція передбачає використання коштів страхового фонду для зменшення ризику на майбутнє. Функція заощадження забезпечує збереження коштів завдяки страхуванню. Контролююча функція передбачає контроль за правильним використанням коштів страхового фонду. Відсутність ризику неможлива в умовах підприємницької діяльності. Найбільший прибуток часто генерується через високий рівень ризику в операціях. Проте ризик повинен бути обґрунтованим і ретельно прорахованим. Основною метою управління ризиками є досягнення високого рівня контролю за ризиками, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток організації. Тому постійне удосконалення системи управління ризиками в різних умовах є важливим аспектом для ефективного функціонування компанії [38].

Управлінський ризик є багатофакторною категорією, яка потребує постійного моніторингу та коригування в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Для цього виділяють кілька етапів процесу розробки та впровадження ризикових рішень:

- 1) Інформаційний аналіз — включає моніторинг змін у навколишньому середовищі та коригування існуючих ризиків.
- 2) Діагностика ситуації — визначення причин ризиків і оцінка можливих втрат або вигод за певних умов.
- 3) Розробка варіантів рішень — на цьому етапі оцінюються різні можливості з урахуванням всіх аспектів ризиків (економічних, соціальних, правових тощо).
- 4) Прийняття рішення — включає комплексне обґрунтування рішення, з оцінкою ймовірності позитивного або негативного результату.

Для ефективного управління ризиками важливо розробити систему відповідальності за їх управління. Організація та реалізація включають комплекс

управлінських заходів, спрямованих на виконання ризикових рішень. У цьому процесі можуть виникати нові аспекти організаційного ризику, такі як затримки або невиконання завдань, що вимагає оперативного реагування. Контроль змін у параметрах ризику та коригування заходів можуть мати значення в умовах ситуаційного управління. Важливим є своєчасне реагування менеджера, адже від його дій залежить стабільність ситуації та мінімізація можливих втрат [39].

Менеджери при управлінні ризиками застосовують ризик-стратегію, яка забезпечує обґрунтованість і прийнятність ризику в конкретних соціально-економічних ситуаціях. Оцінка ризикових рішень ґрунтується на критеріях вибору, що враховують можливі втрати залежно від таких факторів, як обсяг продажів, витрати, зміна цін чи інфляція. Особливу увагу заслуговує запропонована модель адаптації ризиків, застосована компанією DSV PANALPINA, в якій зображено процес управління ризиками на її підприємстві. Визначення ризиків через звітність та аналіз груп ризиків дозволяє оцінити їх вплив, ймовірність і причини. Після цього ключові ризики реєструються, оцінюються за пріоритетами і призначаються відповідальні особи. Інформація про ризики надходить до Ради директорів, Ревізійного комітету та інших зацікавлених сторін. Моніторинг ризиків здійснюється за допомогою співпраці з підрозділами, що постраждали, і застосовуються превентивні заходи для зниження наслідків. У разі необхідності негайно починаються дії для пом'якшення наслідків виявленого ризику [16].

Ідентифікація ризиків в логістичних системах є процесом визначення ризиків, що можуть вплинути на ефективність роботи підприємства чи ланцюга постачання. Цей процес здійснюється як співробітниками організації, так і зовнішніми експертами, і має ітеративний характер, оскільки з розвитком проекту можуть виявлятися нові ризики. Аналіз ризиків включає в себе виявлення факторів ризику і оцінку їх значущості, що дозволяє виявити ймовірні наслідки та розробити заходи для зниження негативних ефектів. Аналіз ризиків поділяється на два види: якісний і кількісний. Якісний аналіз зосереджується на визначенні типів і причин ризиків, тоді як кількісний аналіз дозволяє визначити



масштаб втрат і загальний рівень ризиків для підприємства. Це дає змогу спрогнозувати можливі втрати та підготуватися до їх мінімізації.

Процес фіксації ризиків є важливим етапом для створення бази даних, що дозволяє ідентифікувати потенційні ризики на ранніх етапах їх розвитку, що в майбутньому допомагає зменшити їхній вплив. На етапі звітності підприємство передає інформацію про результати мінімізації ризиків або інформує керівництво у разі їх настання. Завершальний етап, пом'якшення, включає співпрацю з відділами, які постраждали від наслідків ризику, а також застосування превентивних заходів для запобігання подальшим втратам. Розробка шляхів мінімізації збитків, нейтралізації негативних наслідків та застосування методів захисту, таких як страхування, є важливими елементами управління ризиками, які використовуються на всіх етапах цього процесу.

## Висновок до розділу 1

У цьому розділі проведено глибокий аналіз теоретичних аспектів логістичного управління на виробничому підприємстві, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про основні елементи, принципи та інструменти, які забезпечують ефективне функціонування логістичних систем. Логістичне управління розглянуто як комплекс заходів, спрямованих на координацію та оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що відіграє ключову роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Дослідження показало, що логістичне управління базується на системному та процесному підходах, які дозволяють інтегрувати окремі функції виробництва, постачання та дистрибуції у єдину ефективну систему. Визначено, що основні завдання логістичного управління включають забезпечення безперервності виробничих процесів, зменшення витрат на логістичні операції,

підвищення якості обслуговування споживачів і досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Розкрито значення інформаційних технологій у логістичному управлінні, які дозволяють автоматизувати процеси планування, моніторингу та контролю матеріальних потоків. Використання систем ERP, CRM, WMS та інших цифрових інструментів сприяє підвищенню точності операцій, прискоренню ухвалення рішень і створенню прозорих процесів на всіх рівнях управління.

Аналіз теоретичних засад дозволив виділити ключові фактори, що впливають на ефективність логістичного управління: раціональне планування, гнучкість у прийнятті рішень, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та оптимальне використання ресурсів. Зазначено, що важливим аспектом є координація діяльності всіх учасників логістичного ланцюга, що дозволяє забезпечити синергію між внутрішніми і зовнішніми процесами.

Дослідження підкреслило, що логістичне управління є невід'ємною складовою стратегічного планування на підприємстві. Воно визначає конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах, коли швидкість, якість і оптимальність витрат є ключовими чинниками успіху на ринку. Виявлено, що впровадження інноваційних підходів до логістики дозволяє досягти значного підвищення ефективності всіх виробничих процесів, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства.

Отримані результати наукового аналізу стануть базою для подальших практичних досліджень, спрямованих на вдосконалення логістичного управління, а також для розробки рекомендацій щодо оптимізації виробничих і логістичних процесів, орієнтованих на досягнення високої операційної ефективності.

Електронний підпис  
Сморінцева  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Лутай  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код  
2090700445  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Курінський  
Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Підписано у Вчасно



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”

Об’єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є виробниче підприємство, яке спеціалізується на розробці та виробництві інтелектуальних охоронних систем.

Юридична назва: ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”.

Адреса: вул. Сім’ї Хохлових, 8, Київ, Україна, 04119, телефон - (044) 232 95 95.

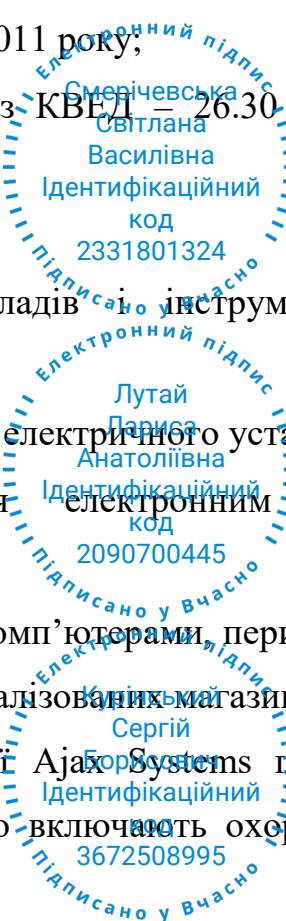
Інші реквізити підприємства:

- код ЄДРПОУ – 37820923;
- дата реєстрації – 1 липня 2011 року;
- основний вид діяльності з КВЕД – 26.30 Виробництво обладнання зв’язку;

Допоміжні види діяльності:

- 26.51 Виробництво приладів і інструментів для вимірювання, дослідження і навігації;
- 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування;
- 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього;
- 47.41 Роздрібна торгівля комп’ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;

Основна діяльність компанії Ajax Systems пов’язана з виробництвом високоякісних систем безпеки, що включають охоронні датчики, центральні

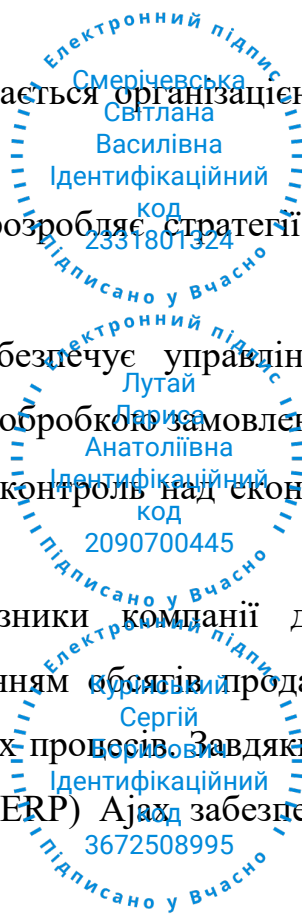


блоки управління (хаби), протипожежні сенсори та інші інтелектуальні пристрої, які забезпечують високий рівень безпеки для житлових і комерційних приміщень. Компанія активно розробляє програмне забезпечення для мобільного моніторингу та управління системами, що дозволяє користувачам дистанційно контролювати свої об'єкти в режимі реального часу.

Географія діяльності та ринки збуту: Ajax Systems є лідером на українському ринку охоронних систем, а також успішно реалізує свою продукцію на міжнародному ринку, зокрема в Європейському Союзі, Північній Америці, на Близькому Сході та в країнах СНД. Продукція компанії експортується у більш ніж 130 країн світу, що свідчить про високу конкурентоспроможність та довіру до бренду на глобальному ринку. Інноваційний підхід та організаційна структура: Ajax Systems інвестує значні ресурси у розробку нових продуктів, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки. Організаційна структура компанії побудована за функціональним принципом, що дозволяє кожному відділу зосереджуватися на своїх завданнях. Основні підрозділи включають [51]:

- відділ розробки продукту – відповідає за інновації та створення нових пристроїв;
- виробничий відділ – займається організацією виробничих процесів та забезпеченням якості продукції;
- маркетинговий відділ – розробляє стратегії просування продукції та працює над розвитком ринку;
- логістичний відділ – забезпечує управління ланцюгом постачань, транспортуванням, зберіганням та обробкою замовлень;
- фінансовий відділ – веде контроль над економічними показниками та оптимізацією витрат;

Фінансово-економічні показники компанії демонструють стабільний розвиток, що обумовлено зростанням обсягів продажів, інвестиціями у нові ринки та оптимізацією логістичних процесів. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем (WMS та ERP) Ajax забезпечує точність у керуванні



запасами та ефективність у розподілі ресурсів, що дозволяє знижувати операційні витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Своєю діяльністю підприємство веде на підставі Статуту, затвердженого учасниками, та чинного законодавства України, включаючи закон України «Про господарські товариства». Товариство з обмеженою відповідальністю «AJAX SYSTEMS» зареєстроване на невизначений термін, що дозволяє йому здійснювати комерційну діяльність без обмежень у часі. Компанія має право відкривати банківські рахунки як на території України, так і за її межами, що спрощує ведення міжнародної діяльності. Для забезпечення діловодства та ідентифікації компанія використовує круглу печатку з повним найменуванням «AJAX SYSTEMS» українською мовою, адресою місцезнаходження, а також власні штампи, бланки та інші елементи візуальної ідентифікації, зокрема фірмовий логотип [34].

Цілями діяльності ТОВ «АС МАНЮФЕКЧУРІНГ» є розширення ринку інтелектуальних систем безпеки та отримання прибутку через постійне вдосконалення своєї продукції та підвищення якості обслуговування. Більше 10 років компанія активно розвивається, зосереджуючись на розробці та виробництві інноваційних охоронних систем. За цей час Ajax Systems здобула значний досвід на ринку, а співробітники компанії мають високу кваліфікацію та знання у сфері виробництва та обслуговування систем безпеки.

Асортимент продукції Ajax включає понад 50 найменувань високоякісних охоронних пристроїв. Продукція компанії охоплює:

- охоронні датчики: датчики руху, відкриття дверей та вікон, які забезпечують захист від несанкціонованого доступу.
- протипожежні сенсори: датчики температури, що дозволяють оперативно реагувати на загрозу пожежі.
- системи відеоспостереження: інтеграція з камерами та додатковими пристроями для віддаленого моніторингу.
- сенсорні світильники та датчики руху: забезпечують автоматичне освітлення та підвищення енергоефективності.

– централі управління (хаби): пристрої, що об'єднують всі компоненти системи та забезпечують зв'язок між ними.

Компанія Ajax активно співпрацює з провідними європейськими та міжнародними виробниками електроніки та обладнання для забезпечення комплексного рішення у сфері безпеки. Це включає партнерські відносини з такими фірмами, як Bosch, Legrand, ABB та інші. Компанія постійно розширює асортимент своєї продукції, включаючи передові технології та нові функціональні можливості для підвищення ефективності та надійності систем безпеки.

У напрямку «Системи безпеки» Ajax Systems пропонує широкий асортимент обладнання для забезпечення повного контролю та захисту приміщень. Компанія пропонує інтелектуальні охоронні системи, датчики безпеки, пристрої моніторингу та запису інформації, контролю доступу, що відповідають найвищим стандартам якості та безпеки. Ajax співпрацює з провідними світовими виробниками компонентів для забезпечення інтеграції своїх продуктів з іншими системами, а також з розробниками новітніх технологій у сфері моніторингу та безпеки. Продукція Ajax включає співпрацю з такими виробниками, як Brickcom Corporation, AVTECH, Full Energy, що дозволяє забезпечувати комплексне рішення для користувачів, що шукають інноваційний підхід до захисту [55].

Компанія Ajax активно співпрацює з регіональними дистриб'юторами, корпоративними клієнтами, а також з індивідуальними покупцями. Для постійних партнерів розроблена гнучка система умов, яка включає відстрочення платежів, знижки для великих закупівель, а також сезонні знижки. Ajax також пропонує комплексну послугу – від доставки до налаштування та монтажу обладнання, що дозволяє забезпечити клієнтів зручним і повноцінним сервісом.

Чисельність співробітників Ajax Systems на кінець 2021 року склала приблизно 600 осіб, а обсяг продажів перевищує 200 млн грн. на рік. Компанія орієнтована в основному на корпоративний сектор, який складає близько 80% продажів, в той час як 20% припадає на роздрібні продажі. Структура продажів

Аjax (див рис.2.1) показує, що основний дохід надходить від реалізації охоронних датчиків та центральних блоків управління, які є продукцією тривалого терміну користування, попит на які залежить від доходу покупців і потреб у підвищеній безпеці.

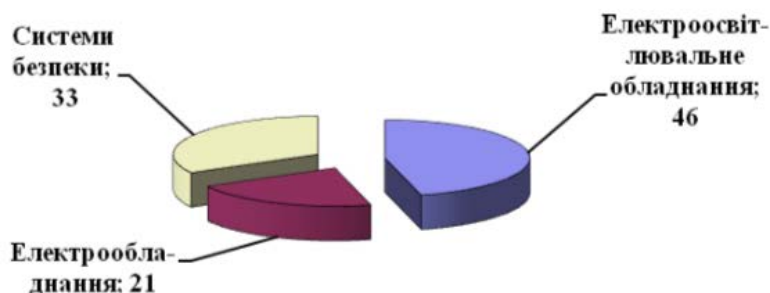


Рисунок 2.1 – Структура реалізованої продукції в 2021 р., %

Політика просування Ajax Systems базується на поєднанні високої якості та технологічних інновацій, що робить продукцію привабливою для різних груп споживачів. Компанія активно використовує цифрові маркетингові інструменти, бере участь у міжнародних виставках і форумах безпеки, що підвищує її впізнаваність та лояльність серед клієнтів.

Джерела збору інформації про діяльність компанії Ajax Systems:

1. Експертне інтерв'ю з генеральним директором та керівником відділу продажів для отримання стратегічної інформації про розвиток та управління підприємством.
2. Статут компанії, що визначає основні положення діяльності Ajax, права та обов'язки учасників.
3. Накладні, рахунки-фактури та база даних відділу продажу, яка містить інформацію про клієнтів, динаміку продажів та розподіл продукції за ринками.
4. Картотека конкурентів, складена в відділом продажу, що допомагає аналізувати конкурентне середовище та ринкову позицію.
5. Фінансова звітність, яка дозволяє оцінити фінансові показники компанії, включаючи доходи, прибуток та рентабельність.

6. Анкета та результати опитувань для збору зворотного зв'язку від клієнтів та партнерів щодо продукції та якості обслуговування.

Організаційна структура компанії Ajax Systems не є повністю формалізованою, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні. На підприємстві активно застосовується делегування повноважень, а ключові рішення ухвалюються колегіально за участі представників різних підрозділів. Такий підхід дозволяє мінімізувати бюрократичні перепони, прискорює процес прийняття рішень та сприяє ефективному розподілу ресурсів. У компанії впроваджено систему командної роботи, що дозволяє залучати працівників з різних відділів до спільних проектів для досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура компанії Ajax Systems представлена на рис. 2.2. Розглянемо ключові функції працівників, що забезпечують ефективне управління та роботу підприємства. Генеральний директор є засновником компанії та відповідає за стратегічне управління Ajax Systems. У його компетенції – формування основних напрямів розвитку, ухвалення рішень щодо залучення інвестицій, визначення ринкової стратегії та забезпечення контролю за реалізацією стратегічних планів. Основний фокус діяльності генерального директора – налагодження партнерських відносин із міжнародними компаніями, розширення ринків збуту та моніторинг ринкової ситуації. Офіс-менеджер виконує функції з організації внутрішньої документації, управління діловодством і відповідає за кадрові процеси, включаючи пошук та підбір персоналу. Офіс-менеджер також відповідає за адміністративну підтримку роботи інших відділів, координацію внутрішніх комунікацій і забезпечення роботи офісу.







Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії Ajax Systems

Начальник відділу продажу відповідає за організацію продажів продукції компанії Ajax Systems. Його обов'язки включають укладання договорів з партнерами та клієнтами, організацію процесу відвантаження продукції, а також контроль за виконанням договірних зобов'язань. Начальник відділу продажу також координує роботу менеджерів із продажу, контролює виконання планів продажу та проводить моніторинг задоволеності клієнтів. Заступник директора із закупівель (начальник відділу постачання) здійснює матеріально-технічне постачання компанії та підтримує взаємовигідні відносини з постачальниками. Він відповідає за організацію процесу закупівлі необхідних компонентів для виробництва та забезпечує своєчасну доставку матеріалів для безперебійного функціонування виробничих ліній. Складське господарство тісно пов'язане з відділами постачання та продажів. Основні функції складу включають приймання товару, його зберігання, підготовку до відвантаження та реалізацію. Співробітники складу забезпечують ефективну організацію процесів зберігання, що дозволяє оптимізувати облік та доступ до продукції [12].

Фінансовий відділ Ajax Systems виконує традиційні функції, пов'язані з обліком, складанням податкових декларацій, плануванням фінансових показників та підготовкою звітності. Відділ працює над оптимізацією витрат і забезпеченням стабільного фінансового стану компанії. Відділ технічного супроводу відповідає за монтаж обладнання та забезпечення його подальшого

обслуговування. Співробітники цього відділу здійснюють інсталяцію продукції у клієнтів та надають технічну підтримку під час її експлуатації.

Організаційна культура компанії Ajax Systems характеризується демократичним стилем управління, що сприяє розвитку ініціативності та залученості працівників. У компанії вітається обмін ідеями та участь співробітників у прийнятті рішень, що забезпечує сприятливий психологічний клімат і формує внутрішні традиції. Взаємодія між працівниками будується на основі довіри та взаємоповаги, що підтримує позитивний робочий мікроклімат. Важливою складовою організаційної культури є наявність системи стимулювання та контролю, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності співробітників. Завдяки цьому Ajax Systems підтримує стабільний рівень задоволеності клієнтів та забезпечує високу якість обслуговування. Структура персоналу представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад та структура персоналу ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ” на кінець 2021 р.

Склад та структура персоналу ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ” на кінець 2021 р.	Кількість штатних одиниць	Частка загалом, %
1	2	3
1. Генеральний директор	1	0.03
2. Офіс-менеджер	1	0.03
3. Дослідження та розробка (R&D)	350	10.6
4. Виробничий відділ	1800	54.5
5. Відділ продажів та маркетингу	450	13.6
6. Фінансовий відділ	100	3.0
7. Відділ технічної підтримки	200	6.0
8. Логістичний відділ	150	4.5
9. Адміністративний відділ	250	7.5
Разом	3302	100

Компанія Ajax Systems активно бере участь у спеціалізованих виставках та міжнародних конференціях у сфері безпеки, що проходять як в Україні, так і за її межами. Це є важливою частиною її стратегії просування та підвищення обізнаності про бренд. Участь у виставках дозволяє Ajax демонструвати свої інноваційні продукти, знайомитися з новітніми тенденціями на ринку,



налагоджувати нові ділові зв'язки та зміцнювати відносини з існуючими партнерами. Завдяки цьому компанія постійно розширює клієнтську базу, зміцнює свій імідж лідера у сфері інтелектуальних систем безпеки та підтримує конкурентоспроможність на світовому ринку. Позитивні аспекти в діяльності компанії включають високий рівень задоволеності клієнтів і низький відсоток повернення продукції, що є свідченням надійності та якості продукції Ajax Systems. Це позитивно впливає на репутацію компанії і створює додаткову довіру серед нових клієнтів.

Однак у компанії є певні аспекти, які потребують покращення:

1. Затримки у виконанні замовлень можуть виникати в періоди високого попиту або через затримки у постачанні компонентів. Це може бути пов'язано з браком обігових коштів для своєчасного забезпечення запасів або з перебоями у ланцюгах постачання.

2. Зворотний зв'язок з клієнтами хоча й здійснюється, але не завжди детально аналізується для виявлення рівня задоволеності споживачів. Відсутність системного підходу до збору та обробки відгуків може перешкоджати швидкому реагуванню на потреби ринку та поліпшенню продуктів відповідно до очікувань клієнтів.

Стратегічні та тактичні цілі компанії Ajax Systems визначаються потребами ринку, можливостями компанії та її довгостроковою перспективою розвитку. Стратегія компанії — це визначення генерального курсу розвитку, що охоплює довгострокові пріоритети, основні цілі та напрями для досягнення стабільного зростання [13].

На початкових етапах діяльності стратегія Ajax була зосереджена на становленні на ринку, забезпеченні стабільності та самоокупності бізнесу, створенні надійної репутації та впровадженні інноваційних продуктів. З роками компанія досягла значних успіхів і поступово перейшла до стратегії розвитку, яка передбачає:

– зміцнення своєї позиції в країнах Європейського Союзу, Північної Америки, на Близькому Сході та інших регіонах;

– інноваційний розвиток продуктів, а саме постійні дослідження та розробки для впровадження нових функцій і технологій, що забезпечують максимальну безпеку для користувачів;

– впровадження нових технологій на виробництві, регулярне оновлення обладнання та дотримання міжнародних стандартів задля підтримки високого рівня якості продукції .

Тактичні заходи компанії направлені на реалізацію стратегічних цілей і включають конкретні кроки та дії, що забезпечують досягнення поставлених завдань [36]:

– оптимізація виробничих процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку;

– посилення дистриб'юторської мережі, щоб забезпечити кращий доступ до продукції у різних країнах;

– впровадження нових методів збору зворотного зв'язку для кращого розуміння потреб клієнтів і підвищення їх задоволеності.

Зміцнення організаційної культури. Компанія стимулює ініціативу серед працівників, заохочує обмін ідеями та участь у прийнятті рішень, що забезпечує кращий психологічний клімат і підвищує ефективність роботи команди.

У практиці Ajax Systems формальні документи, які визначають стратегічні цілі, можуть бути відсутніми, однак стратегічні пріоритети відображаються у щоквартальних та щорічних планах, а також обговорюються на регулярних нарадах керівництва. Це дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та коригувати тактичні кроки, щоб забезпечити успішне виконання стратегічних завдань.

Такі стратегічні та тактичні підходи допомагають Ajax Systems не тільки зберігати свою позицію на ринку, але й активно розвиватися, запроваджувати нові рішення та підвищувати рівень задоволеності клієнтів на глобальному рівні. У табл. 2.2 представлені цілі та основні завдання компанії Ajax Systems. Оскільки компанія є комерційною, її ринкові цілі мають явний пріоритет перед соціальними. На цьому етапі розвитку стратегія Ajax зосереджена на збереженні

досягнутих позицій на ринку, особливо з урахуванням зростання конкуренції у сфері систем безпеки. Проте, реалізуючи стратегію збереження статус-кво, компанія також активно працює над виконанням низки тактичних завдань, спрямованих на розвиток та розширення своєї діяльності. Правильно поставлені цілі, обґрунтована стратегія та добре продумані тактичні кроки дозволяють компанії Ajax Systems успішно долати різні виклики та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.2 - Цілі та основні завдання компанії Ajax Systems

Цілі	Основні завдання
1	2
Головна ціль	Забезпечення сталого зростання та закріплення позиції лідера на міжнародному ринку систем безпеки шляхом інновацій та високої якості продукції
Ринкові цілі	- Підтримка та зміцнення позицій на міжнародному ринку
	- Збільшення частки ринку в Європі та інших регіонах
	- Підвищення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів
Інноваційні цілі	- Інвестування у дослідження та розробку нових технологій
	- Впровадження інноваційних рішень для покращення якості продукції
	- Розробка нових функціональних можливостей для задоволення потреб клієнтів
Фінансові цілі	- Забезпечення стабільного фінансового зростання та прибутковості
	- Оптимізація витрат для підвищення ефективності
	- Забезпечення належного рівня ліквідності та обігових коштів
Соціальні цілі	- Створення сприятливих умов праці для співробітників
	- Підтримка соціальної відповідальності через участь у благодійних програмах
	- Забезпечення можливостей для професійного розвитку та навчання персоналу

Обсяг реалізації продукції компанії Ajax Systems на місяць становить приблизно 50 мільйонів грн. Завдяки стабільному попиту на інноваційні охоронні системи, компанія має середню торгову націнку в розмірі 25%, що забезпечує щомісячний валовий дохід близько 12,5 мільйонів грн. Компанія розподіляє свій валовий дохід таким чином [40].

– 15% – матеріальні витрати, включають витрати на закупівлю компонентів для виробництва, зокрема датчиків, електроніки, програмного забезпечення та інших матеріалів, необхідних для створення продукції Ajax.

– 40% – фонд оплати праці: враховує заробітну плату всіх працівників компанії, зокрема співробітників виробничого відділу, розробників, інженерів, менеджерів із продажу та адміністративного персоналу. Високий відсоток оплати праці пов'язаний із залученням висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечують інноваційність і якість продукції.

– 10% – амортизація: покриває амортизаційні витрати на основні засоби компанії, включаючи виробничі лінії, тестувальне обладнання, комп'ютерну техніку та транспортні засоби. Амортизація допомагає підтримувати технічний стан обладнання та його модернізацію, забезпечуючи стабільну продуктивність.

– 15% – податки: цей розподіл включає сплату податків на прибуток, заробітну плату та інші обов'язкові платежі до державного бюджету, які забезпечують виконання податкових зобов'язань компанії відповідно до українського законодавства.

– 10% – інші витрати: включають витрати на маркетинг, рекламу, оренду приміщень, комунальні послуги та підтримку корпоративних програм, пов'язаних із соціальною відповідальністю та благодійністю.

– 10% – чистий прибуток: прибуток компанії після вирахування всіх витрат становить близько 1,25 мільйонів грн на місяць. Ці кошти використовуються для реінвестування у розвиток компанії, покращення якості продукції, розширення виробництва та досліджень і розробок.

Фінансова структура та залучення капіталу. У структурі капіталу Ajax Systems близько 15% складають позикові кошти, які компанія залучає для реалізації своїх інвестиційних проєктів. Компанія використовує як довгострокові, так і короткострокові кредити зі ставкою від 15% до 18% річних. Позиковий капітал дозволяє компанії фінансувати масштабні проєкти з розвитку виробництва, придбання нового обладнання та розширення ринків збуту. Основні засоби компанії Ajax Systems включають високотехнологічне обладнання, що використовується у виробничих процесах, тестувальні системи, які забезпечують контроль якості продукції, транспортні засоби для логістики та сучасну комп'ютерну техніку для управління бізнес-процесами. У 2023 році

компанія інвестувала значні кошти в оновлення виробничих ліній, що дозволило підвищити ефективність і якість виробництва, а також зменшити витрати на обслуговування обладнання. Вартість основних фондів зростає на 25% у порівнянні з попереднім роком, проте ефективність їх використання залишається стабільною завдяки регулярній модернізації та підтримці належного технічного стану. Таким чином, фінансова та виробнича стратегія Ajax Systems орієнтована на сталий розвиток, забезпечення високої якості продукції та оптимізацію витрат. Компанія поєднує інвестиції у сучасні технології з ефективним управлінням фінансами, що дозволяє їй зберігати конкурентні позиції на міжнародному ринку та забезпечувати стабільне фінансове зростання.

В даний час Ajax Systems використовує стандартну систему оподаткування, яка включає сплату ПДВ та податку на прибуток, що є типовим для компаній з великим обсягом операцій та широким ринком збуту. Компанія регулярно подає фінансову звітність відповідно до українського законодавства та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, що дозволяє підтримувати прозорість і довіру до діяльності на міжнародному ринку.

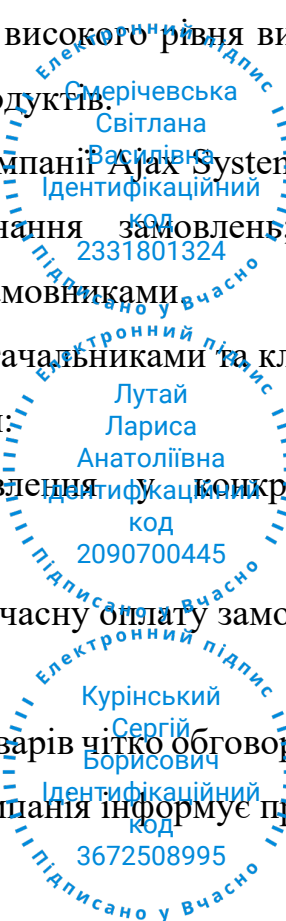
Основною фінансовою проблемою компанії є оптимізація оборотних коштів, необхідних для підтримки високого рівня виробництва та інвестицій у дослідження та розробки нових продуктів.

Головні принципи роботи компанії Ajax Systems: висока якість продукції та послуг; оперативність виконання замовлень; індивідуальний підхід; конфіденційність у відносинах із замовниками.

Схема роботи компанії з постачальниками та клієнтами:

Співпраця з постачальниками:

1. Компанія формує замовлення у конкретного постачальника з врахуванням вимог виробництва.
2. Ajax Systems гарантує своєчасну оплату замовлення відповідно до умов договору.
3. Умови транспортування товарів чітко обговорюються з постачальником, при необхідності внесення змін компанія інформує про це заздалегідь.



4. Вся інформація, яка надається постачальниками, вважається конфіденційною та не передається третім особам без їх згоди.

5. Представники Ajax обов'язково контактують з постачальником під час отримання вантажу для перевірки якості та відповідності продукції.

Робота із замовниками:

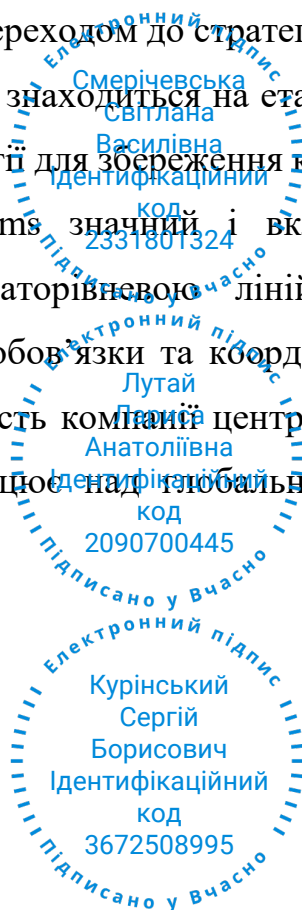
– умови та терміни постачання обладнання обговорюються відповідно до наявності товару на складах або термінів його виготовлення;

– компанія надає гарантійні зобов'язання на всю продукцію, що включають відповідність державним нормам і надання повного пакета сертифікатів якості;

– у випадку, якщо товар не відповідає технічним вимогам або стандартам замовника, Ajax Systems зобов'язується провести заміну продукції або повернути кошти.

Вартість продукції розраховується з урахуванням калькуляції витрат, що включають матеріальні витрати, амортизацію обладнання, оплату праці та інші супутні витрати. Таким чином, Ajax Systems є провідним виробником інтелектуальних систем безпеки, який дотримується стратегії збереження ринкових позицій із поступовим переходом до стратегії розширення та розвитку на міжнародних ринках. Компанія знаходиться на етапі активного зростання та інвестує в нові продукти і технології для збереження конкурентних переваг [14].

Штат компанії Ajax Systems значний і включає понад 3000 осіб. Організаційна структура є багаторівневою лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та координувати діяльність різних підрозділів. Маркетингова діяльність компанії централізована та здійснюється професійною командою, яка працює над глобальним розвитком бренду та розширенням ринків збуту.





## 2.2. Аналіз основних результатів економічної та фінансової діяльності

Під час проведення аналізу діяльності компанії Ajax Systems послідовно оцінюються наступні показники:

- економічний потенціал компанії, що є основою її стійкого зростання та розвитку на міжнародному ринку;
- виробничий процес, який визначає ефективність використання ресурсів та здатність забезпечити якість продукції;
- фінансові результати, що відображають прибутковість, рентабельність і здатність компанії забезпечувати позитивні фінансові показники.

Економічний потенціал Ajax включає такі складові:

1. Майновий потенціал: розмір активів, структура активів та чисті активи компанії. Майновий потенціал визначає можливості компанії щодо інвестування в нове обладнання, розширення виробництва та модернізації технологій. Це включає основні засоби, такі як виробничі лінії, транспортні засоби та обчислювальну техніку, що використовуються у всіх бізнес-процесах.

2. Фінансовий потенціал: цей аспект економічного потенціалу ділиться на дві категорії:

3. Короткостроковий фінансовий потенціал, який включає показники ліквідності та платоспроможності. Цей аспект визначає здатність Ajax виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову стійкість у короткостроковій перспективі.

4. Довгостроковий фінансовий потенціал, що охоплює структуру капіталу та витрати на підтримку структури капіталу. Структура капіталу компанії включає власний капітал і позикові кошти, що дозволяє фінансувати стратегічні проекти та розширення на міжнародних ринках.

Для оцінки економічного потенціалу компанії зазвичай використовуються балансові показники, які відображають активи, пасиви та власний капітал Ajax Systems.



Структура активів на 31 грудня 2021 року представлена на рис. 2.3. Цей рисунок ілюструє розподіл активів компанії за основними категоріями, такими як основні засоби, оборотні кошти, інвестиції в науково-дослідні проекти та інші довгострокові активи. Цей аналіз дозволяє оцінити фінансову стабільність та можливість Ajax Systems щодо подальшого зростання та підтримки конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Структура джерел приведена на рис. 2.4.

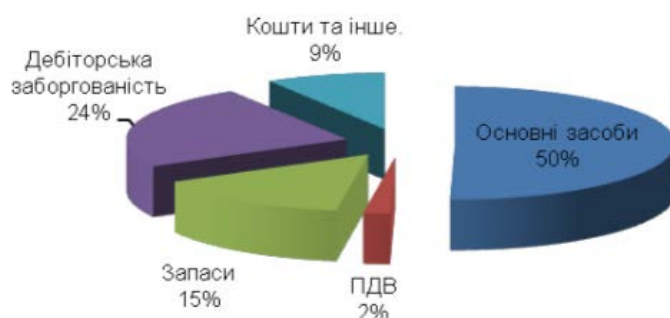


Рисунок 2.3 - Структура активів за 31 грудня 2021 року



Рисунок 2.4 - Структура пасивів

Аналіз динаміки основних балансових показників компанії Ajax Systems за період 2019–2021 рр. дозволяє зробити наступні висновки:

1. Знизилася вартість основних засобів, ймовірно, через накопичену амортизацію, що вплинуло на загальну вартість необоротних активів. Компанія

не відображає нематеріальні активи у звітності, що свідчить про відсутність таких об'єктів, як патенти чи торгові марки.

2. Запаси значно зросли — приблизно на 36% за аналізований період. Це може бути пов'язано з необхідністю забезпечення виробничих потреб та задоволення попиту на продукцію компанії.

3. Поточна дебіторська заборгованість зросла на майже 35%. Така динаміка може свідчити про збільшення обсягу продажу у кредит або надання клієнтам відстрочення платежів. Однак, значне зростання дебіторської заборгованості може мати негативний вплив на ліквідність компанії.

4. Найбільш ліквідні активи, такі як короткострокові фінансові вкладення та грошові кошти, зросли до кінця 2021 року. Це позитивний сигнал, який вказує на покращення фінансової гнучкості та платоспроможності компанії.

5. Власний капітал зріс за рахунок нерозподіленого прибутку, і його частка у структурі джерел фінансування становить близько 10%. Аналогічну частку займають довгострокові позики, що свідчить про збалансовану структуру фінансування між власними та позиковими коштами.

6. Кредиторська заборгованість дещо знизилася, хоча в порівнянні з початком діяльності компанії вона зросла. Зменшення кредиторської заборгованості може вказувати на покращення платіжної дисципліни компанії.

7. Валюта балансу зросла на 13%, що вказує на загальне збільшення активів та зміцнення економічного потенціалу компанії.

Таким чином, компанія Ajax Systems змогла наростити свій економічний потенціал, завдяки відновленню економіки, зростанню обсягів виробництва та реалізації, що сприяло підвищенню попиту на продукцію.

Для детальної оцінки фінансового потенціалу складемо табл. 2.4.



Таблиця 2.4 – Оцінка фінансового потенціалу підприємства

Показники, що характеризують фінансовий потенціал ТОВ «АС РнД»	Дані на період 31.12.23	Коментар
1	2	3
Власні оборотні кошти, тис. грн	Дані відсутні	Відсутність інформації про поточні зобов'язання унеможливує розрахунок цього показника, що не дозволяє повністю оцінити оборотні ресурси компанії.
Коефіцієнт фінансової залежності (частка позикового та залученого капіталу у валюті балансу)	1,83	Це значення показує, що компанія має помірну залежність від зовнішніх джерел фінансування, зберігаючи баланс між власними та позиковими коштами.
Коефіцієнт автономії власних коштів (частка власного капіталу у валюті балансу)	0,55	Показник автономії вказує, що 55% активів фінансуються за рахунок власного капіталу, що є позитивним аспектом, оскільки знижує ризик надмірної залежності від кредиторів.
Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	Дані відсутні	Через відсутність даних про запаси та поточні зобов'язання неможливо оцінити забезпеченість запасів власними оборотними коштами. Це обмежує аналіз ліквідності.
Поточний коефіцієнт ліквідності	Дані відсутні	Відсутність даних про поточні зобов'язання не дозволяє обчислити поточний коефіцієнт ліквідності, що є важливим показником для оцінки здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання.
Швидкий коефіцієнт ліквідності	Дані відсутні	Недоступність інформації про найбільш ліквідні активи та поточні зобов'язання перешкоджає розрахунку швидкого коефіцієнта ліквідності, що обмежує аналіз ліквідності компанії.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «АС РнД» демонструє сильну фінансову позицію з високою часткою власного капіталу у структурі активів (55%), що свідчить про стійкість компанії до зовнішніх ризиків і помірну залежність від позикових коштів. Проте відсутність даних про поточні зобов'язання та запаси не дозволяє повністю оцінити ліквідність компанії, зокрема її здатність швидко реагувати на фінансові зобов'язання.

Показники ліквідності є критично важливими для оцінки здатності компанії Ajax Systems своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання. Розглянемо докладніше кожен із показників.

Власні оборотні кошти відображають ту частину поточних активів, яка фінансується за рахунок довгострокових пасивів. За відсутності інформації про поточні зобов'язання точний розрахунок цього показника неможливий. Проте, на основі загальних фінансових даних, можна зробити висновок, що якщо власні оборотні кошти мають негативне значення, це свідчить про високу залежність компанії від кредиторів. Така ситуація є типовою для компаній, що активно розширюють свою діяльність, але потребують додаткових кредитних ресурсів для фінансування зростання [11]. Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 1,83, що означає, що компанія фінансує приблизно 45% своїх активів за рахунок позикових коштів. Це показує помірну залежність від зовнішнього фінансування, яка є нормальною для великих виробничих компаній, що активно розвиваються та потребують додаткового капіталу для інвестицій. У той же час, цей показник свідчить про наявність певних фінансових ризиків, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації, коли високий рівень позикових коштів може стати тягарем для компанії[8]. Коефіцієнт автономії власних коштів становить 0,55, що свідчить про фінансування 55% активів за рахунок власного капіталу.

Це позитивний показник, оскільки він демонструє відносну фінансову незалежність компанії та її здатність зберігати стабільність за умови зовнішніх економічних викликів. Високий рівень власного капіталу знижує ризики для кредиторів та інвесторів, оскільки компанія має достатній запас капіталу для покриття можливих втрат[3]. ЗЗВОЗ показує, якою мірою матеріальні запаси покриті власними оборотними засобами. Оскільки відсутні точні дані про запаси та поточні зобов'язання, цей показник не можна точно розрахувати. Проте, якщо ЗЗВОЗ має негативне значення, це вказує на проблеми з ліквідністю та недостатнє фінансування запасів, що може призвести до проблем з виконанням поточних замовлень. Це особливо важливо для виробничих компаній, які залежать від безперервного постачання матеріалів та компонентів[9]. Поточний коефіцієнт ліквідності показує, наскільки компанія забезпечена оборотними засобами для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Рекомендоване

Електронний підпис  
Смирнівська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324  
Лутай  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Електронний підпис  
Курінський  
Сергій  
Берисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Підписано у Вчасно

значення — більше 1, що вказує на достатність ресурсів для погашення короткострокових боргів.

Оскільки інформація про поточні зобов'язання відсутня, точний розрахунок цього показника неможливий. Проте, при низькому значенні цього коефіцієнта компанія може стикатися з ризиком ліквідності, що може негативно вплинути на її здатність своєчасно виконувати зобов'язання. Швидкий коефіцієнт ліквідності оцінює частку поточних зобов'язань, яку компанія може погасити за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та короткострокових інвестицій). Оптимальне значення цього показника — 0,8–1, що свідчить про наявність достатнього обсягу ліквідних активів для погашення короткострокових боргів без необхідності продажу запасів. Через відсутність даних про найбільш ліквідні активи та поточні зобов'язання точний розрахунок цього показника неможливий, що обмежує аналіз ліквідності компанії [5].

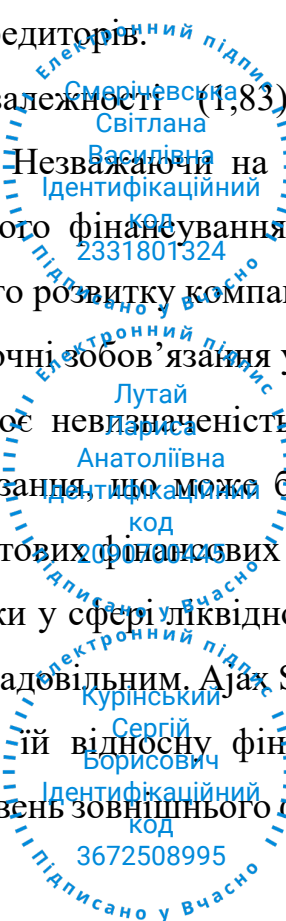
Висновки:

1. ТОВ «АС РнД» демонструє позитивну фінансову позицію з високим коефіцієнтом автономії (0,55), що вказує на достатню частку власного капіталу в структурі активів. Це забезпечує певний рівень фінансової стабільності та знижує залежність від зовнішніх кредиторів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності (1,83) свідчить про помірну залежність від позикових коштів. Незважаючи на достатній рівень власного капіталу, залежність від зовнішнього фінансування є помірною і може бути контрольованою за умов стабільного розвитку компанії.

3. Відсутність даних про поточні зобов'язання ускладнює оцінку поточної та швидкої ліквідності. Це створює невизначеність щодо здатності компанії погашати короткострокові зобов'язання, що може бути критичним у випадку економічної нестабільності або раптових фінансових труднощів.

Незважаючи на певні недоліки у сфері ліквідності, загальний фінансовий стан компанії не можна вважати незадовільним. Ajax Systems має достатній запас власного капіталу, що забезпечує їй відносну фінансову стійкість, а також дозволяє підтримувати помірний рівень зовнішнього фінансування для розвитку.



Однак для повного аналізу ліквідності та фінансового стану необхідні додаткові дані про запаси та поточні зобов'язання. Показники, що характеризують фінансовий потенціал ТОВ «АС РнД» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансового потенціалу

Показники, що характеризують фінансовий потенціал ТОВ «АС РнД»	На 31.12.23	Коментар
1	2	3
Власні оборотні кошти, тис. грн	-1500	Негативне значення власних оборотних коштів свідчить про високу залежність компанії від кредиторів для фінансування оборотних активів, що може підвищити ризики ліквідності.
Коефіцієнт фінансової залежності (частка позикового та залученого капіталу у валюті балансу)	1,83	Значення коефіцієнта 1,83 вказує на помірну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Це означає, що Ajax Systems фінансує частину своїх активів за рахунок позикового капіталу, зберігаючи при цьому баланс між власними та позиковими ресурсами.
Коефіцієнт автономії власних коштів (частка власного капіталу у валюті балансу)	0,55	Коефіцієнт автономії на рівні 0,55 означає, що 55% активів компанії фінансуються власним капіталом, що є позитивним показником. Це забезпечує відносну фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел.
Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	-500	Негативне значення цього показника свідчить про недостатнє покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами, що може ускладнити оперативну діяльність компанії у випадку необхідності поповнення запасів.
Поточний коефіцієнт ліквідності	0,75	Значення коефіцієнта нижче оптимального (1,0) вказує на недостатню ліквідність для покриття короткострокових зобов'язань, що може спричинити труднощі з оплатою поточних витрат і зобов'язань.
Швидкий коефіцієнт ліквідності	0,65	Значення нижче оптимального діапазону (0,8–1,0) вказує на те, що компанія може зіткнутися з труднощами при швидкому покритті короткострокових зобов'язань, що залежить від найбільш ліквідних активів.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «АС РнД» має сильну фінансову позицію завдяки високій частці власного капіталу (55%) у структурі активів, що забезпечує відносну незалежність від кредиторів. Коефіцієнт фінансової залежності на рівні 1,83



свідчить про помірне залучення позикових коштів для розвитку. Однак, значення поточних та швидких коефіцієнтів ліквідності, нижче оптимальних, а також негативні власні оборотні кошти та забезпеченість запасів вказують на потенційні проблеми з ліквідністю, що потребує уваги для забезпечення стабільної операційної діяльності компанії. Темпи зростання ключових фінансових показників компанії зазначено у табл. 2.6

Таблиця 2.6 - Темпами зростання ключових фінансових показників ТОВ «АС РнД» (Ajax Systems RnD):

Показник	Темп зростання, %	Коментар
1	2	3
Чистий прибуток	101,4%	Темп зростання чистого прибутку свідчить про стабільність прибутковості компанії, хоча приріст незначний, що вказує на необхідність підвищення ефективності операцій.
Прибуток від продажу	97,1%	Невелике зниження прибутку від продажу свідчить про збільшення витрат або зменшення маржі, що може бути наслідком зростання собівартості або конкурентного тиску.
Виторг	110,5%	Високий темп зростання виторгу на 10,5% свідчить про збільшення обсягу продажів або підвищення цін, що є позитивним сигналом для компанії.
Вартість активів	112,9%	Зростання активів на 12,9% свідчить про розширення ресурсної бази компанії, що може бути результатом інвестицій в основні засоби або інші активи.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «АС РнД» демонструє позитивні тенденції у розвитку, зокрема збільшення виторгу (110,5%) та активів (112,9%), що вказує на розширення операційної діяльності та ресурсної бази. Незважаючи на це, незначне зниження прибутку від продажу (97,1%) може вказувати на певні проблеми з витратами або рентабельністю. Загальне зростання чистого прибутку (101,4%) є позитивним, але для покращення показників, варто звернути увагу на оптимізацію витрат.

Для забезпечення фінансової ефективності компанії важливо дотримуватися певної послідовності у зростанні ключових показників:

- чистий прибуток повинен зростати найшвидше;



- прибуток від продажу має зростати швидше, ніж виручка;
- виручка повинна зростати швидше, ніж активи;
- активи повинні зростати найповільніше, щоб уникнути перенакопичення ресурсів, які не приносять відповідного доходу.

Аналіз поточної ситуації в ТОВ «АС РнД» за період 2021–2020 рр.

За наданими даними, фактична структура зростання для компанії виглядає так:

1. Чистий прибуток зріс на 101,4%, що випереджає темп зростання прибутку від продажу, що є позитивною ознакою. Це вказує на те, що компанія змогла збільшити свою прибутковість після врахування всіх витрат і податків.

2. Прибуток від продажу знизився на 97,1%, що свідчить про певні проблеми з операційними витратами. Це може означати, що витрати, пов'язані з виробництвом і продажем товарів, зросли швидше, ніж дохід від продажу. Це зниження вказує на потенційні виклики в управлінні витратами або збільшення конкуренції, що змусило компанію знизити маржу.

3. Виручка зросла на 110,5%, що свідчить про позитивний розвиток бізнесу та збільшення обсягу продажів або підвищення цін на продукцію. Зростання виручки є важливим, оскільки воно забезпечує стабільний грошовий потік для компанії. Проте це зростання варто співвідносити з іншими показниками, щоб оцінити його ефективність.

4. Активи зросли на 112,9%, що є найвищим темпом зростання серед усіх показників. Це вказує на значне збільшення інвестицій у ресурсну базу, проте їхнє зростання не було настільки ефективним, щоб забезпечити відповідне зростання виручки та прибутковості. Така ситуація може вказувати на недостатнє використання активів або на те, що інвестиції не дають очікуваного фінансового результату.



Для наочності фінансові результати за 3 звітні періоди представлені на рис.

2.5.

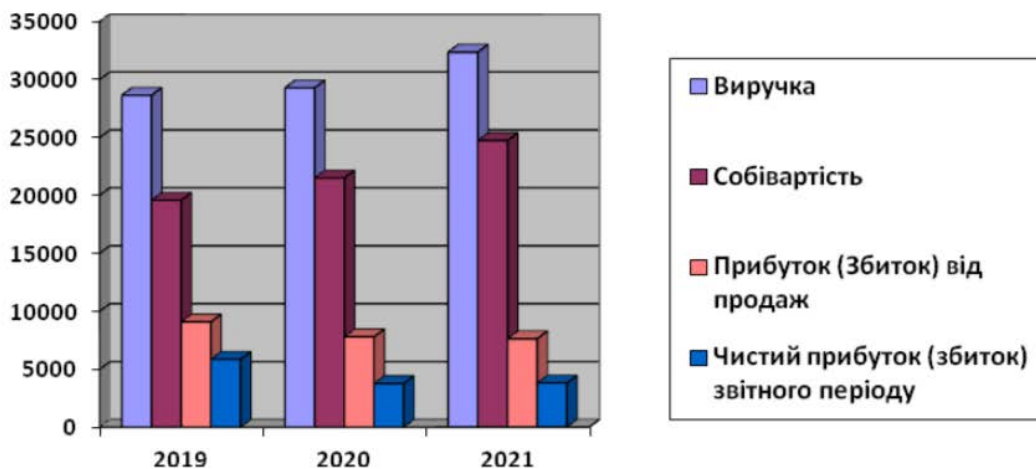


Рисунок 2.5 - Розмір доходів та витрат

Основні показники оборотності використовуються для оцінки ефективності використання економічного потенціалу компанії. Вони дозволяють зрозуміти, наскільки швидко компанія може перетворювати свої активи в грошові кошти через продажі. Зазвичай ці показники розраховуються як співвідношення фінансового результату (наприклад, виручки або собівартості) до середнього значення певного балансового показника (активів, дебіторської заборгованості, власного капіталу тощо).

До найбільш поширених показників оборотності належать:

1. Оборотність активів – показує, як ефективно компанія використовує свої активи для генерації виручки.
2. Оборотність оборотних активів – дозволяє оцінити швидкість, з якою компанія перетворює оборотні активи на виручку.
3. Оборотність дебіторської заборгованості – показує, як швидко компанія стягує платежі за рахунками дебіторів.
4. Оборотність власного капіталу – відображає, як ефективно компанія використовує власний капітал для генерування виручки.
5. Оборотність інвестованого капіталу дозволяє оцінити ефективність використання залучених інвестицій.

Електронний підпис  
Смерічевська  
Людмила  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2090700445  
Підписано у Вчасно  
Електронний підпис  
Лутай  
Лариса  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Підписано у Вчасно

Згідно з наданою інформацією, за розглянутий період більшість показників оборотності демонструють позитивну динаміку, тобто оборотність сповільнюється. Це може означати, що активи компанії та інші балансові показники зростають швидше, ніж фінансові результати, такі як виручка або чистий прибуток. Це є характерним для компаній, що активно інвестують у розвиток, але ще не досягли повної ефективності у використанні своїх ресурсів.

Сповільнення оборотності може мати як позитивні, так і негативні наслідки:

– позитивний аспект - зростання активів та інших балансових показників може свідчити про розширення бізнесу та збільшення його економічного потенціалу.

– негативний аспект - якщо фінансові результати зростають повільніше, це може свідчити про недостатньо ефективне використання ресурсів компанії, що потребує оптимізації операційної діяльності для підвищення рентабельності.

Результати розрахунку основних показників оборотності наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники оборотності

Показник	Формула розрахунку	Значення за 2021 рік	Значення за 2022 рік	Зміна, %
1	2	3	4	5
Оборотність активів	Виручка / Середні активи	1,5	1,3	-13,3%
Оборотність оборотних активів	Виручка / Середні оборотні активи	2,0	1,8	-10,0%
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	4,5	4,1	-8,9%
Оборотність власного капіталу	Виручка / Середній власний капітал	1,7	1,5	-11,8%
Оборотність інвестованого капіталу	Виручка / Середній інвестований капітал	1,8	1,6	-11,1%

Джерело: сформовано автором

За результатами розрахунку слід відзначити, що показники оборотності знижуються, що може бути ознакою сповільнення ефективності використання активів та капіталу компанії. Основна причина цього явища – зростання балансових показників (активів, дебіторської заборгованості тощо) швидше, ніж зростання фінансових результатів (виручки, прибутку). Для поліпшення ситуації компанії варто звернути увагу на оптимізацію операційної діяльності, підвищення швидкості обертання активів та покращення управління дебіторською заборгованістю. Слід зазначити, що за аналізований період не спостерігається суттєвих змін у фінансових показниках компанії. Одним із незначних позитивних аспектів є деяке прискорення оборотності кредиторської заборгованості. Така висока оборотність є характерною для торгових підприємств, що вказує на швидке погашення зобов'язань перед постачальниками та ефективне управління кредиторською заборгованістю. Підсумковий етап аналізу – це оцінка фінансових результатів, насамперед прибутку компанії. Прибуток співвідноситься з ключовими показниками балансу (наприклад, загальними активами для оцінки рентабельності інвестицій) або з виручкою (для оцінки рентабельності продажів). Такі показники рентабельності дозволяють визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для генерування прибутку.

У таблиці 2.7 представлені основні показники рентабельності для ТОВ «АС РнД» за останні два роки.

Таблиця 2.7 – Основні показники рентабельності

Показник	Формула розрахунку	Значення за 2021 рік	Значення за 2022 рік	Зміна, %	Коментар
1	2	3	4	5	6
Рентабельність інвестицій	Чистий прибуток / Загальні активи	8,5%	8,3%	-2,4%	Незначне зниження рентабельності інвестицій свідчить про стабільність у використанні активів, хоча ефективність трохи знизилася.

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Виручка	20,3%	18,9%	- 6,9%	Зниження рентабельності продажів може свідчити про зростання витрат або зміну в структурі продажів, що вплинуло на чистий прибуток.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	12,0%	11,5%	- 4,2%	Незначне зниження рентабельності власного капіталу вказує на стабільність, але також на потребу оптимізувати використання власного капіталу.
Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток / Оборотні активи	15,0%	14,3%	- 4,7%	Зниження рентабельності оборотних активів може свідчити про недостатню ефективність у використанні оборотних ресурсів компанії.

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників рентабельності за останні два роки вказує на стабільність фінансових результатів компанії, проте помітне незначне зниження в рентабельності продажів, інвестицій та інших показників. Це може бути наслідком зростання витрат або певного зниження ефективності використання активів. У цілому показники рентабельності є стабільними, але для покращення фінансових результатів варто звернути увагу на оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання активів.

Проведений аналіз рентабельності ТОВ «АС РнД» виявив, що компанія зіткнулася з деякими негативними тенденціями. Усі ключові показники рентабельності продемонстрували спад, найбільш помітний у показниках валового та операційного прибутку. Це вказує на зниження ефективності господарської діяльності. Причиною цього може бути вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що позначилися на здатності компанії зберігати прибутковість на попередньому рівні. Незважаючи на ці виклики, ТОВ «АС РнД» залишається фінансово стійким підприємством із високим потенціалом розвитку. Компанія демонструє стабільне зростання обсягів продажу, що дозволяє підтримувати загальний рівень прибутковості та підтверджує її

інвестиційну привабливість. Однак, у процесі аналізу було помічено уповільнення деяких коефіцієнтів оборотності, що свідчить про дещо знижені темпи ефективності використання активів. Фінансовий стан компанії потребує посилення, оскільки аналіз ліквідності виявив обмежену здатність компанії своєчасно покривати свої зобов'язання. Зокрема, стан ліквідності залишається недостатньо високим, що свідчить про залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Така ситуація може стати перешкодою для подальшого розвитку, оскільки залежність від кредиторів знижує фінансову гнучкість підприємства. Крім того, тенденція до зниження рентабельності інвестицій демонструє, що віддача від вкладених коштів поступово зменшується, що може негативно вплинути на довгострокову перспективу фінансової стабільності компанії. Це особливо важливо, оскільки зниження рентабельності вказує на можливе падіння ефективності операційної діяльності та необхідність оптимізації витрат.

Загалом, проведений аналіз показує, що ТОВ «АС РнД» має значний потенціал для розвитку, але потребує коригування стратегії з метою підвищення ефективності використання своїх ресурсів. Компанії слід зосередитися на оптимізації ліквідності, зменшенні залежності від зовнішніх джерел фінансування та поліпшенні рентабельності, щоб забезпечити більш стійке зростання в майбутньому.

### **2.3. Оцінка можливостей підвищення якості логістичного управління на виробничому підприємстві**

Підвищення якості логістичного управління на виробничому підприємстві є основою для забезпечення стабільного розвитку і досягнення високої конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Кожен етап логістичного процесу — від початкового планування до кінцевої доставки продукції споживачеві — має бути ретельно проаналізований і вдосконалений, щоб

Електронний підпис  
Смерічевська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324

Електронний підпис  
Лутай  
Лариса  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код

Електронний підпис  
Курінський  
Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995



усунути всі можливі обмеження та забезпечити максимально ефективно використання ресурсів. Такий підхід дозволяє підприємству знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів[7].

Першим кроком на шляху до оптимізації логістичного управління є всебічний аналіз поточних логістичних процесів. Це передбачає аудит усіх операцій, пов'язаних з постачанням, складським зберіганням, управлінням запасами та транспортуванням. Дослідження існуючих процесів дозволяє виявити «вузькі місця», тобто моменти, де виникають затримки або нераціональне використання ресурсів. Наприклад, надлишкові запаси на складі можуть свідчити про проблеми з прогнозуванням попиту, що, в свою чергу, призводить до зайвих витрат на зберігання. Усунення таких перешкод допомагає зменшити затрати, прискорити обробку замовлень і створити міцний фундамент для подальшого вдосконалення логістичних операцій. Використання сучасних технологій автоматизації є наступним критично важливим етапом підвищення якості логістичного управління. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) об'єднують усі бізнес-процеси в єдиній платформі, що забезпечує прозорість операцій і швидкий доступ до актуальних даних для всіх підрозділів підприємства. Це дозволяє уникати дублювання дій, зменшувати кількість помилок та прискорювати прийняття рішень. WMS-система (Warehouse Management System) оптимізує управління складом, забезпечуючи ефективне розташування товарів і зниження витрат на зберігання. TMS (Transportation Management System) полегшує управління транспортуванням продукції, дозволяючи ефективно планувати маршрути, контролювати терміни доставки та мінімізувати логістичні витрати. Автоматизація є особливо важливою для великих підприємств, де кожен етап логістики вимагає обробку великих обсягів даних і потребує точності та швидкості [35].

Аналіз витрат і вигод від впровадження запропонованих заходів для оптимізації логістичних процесів є важливим етапом у прийнятті управлінських рішень. У контексті компанії Ajax Systems, яка активно функціонує у сфері



виробництва та розповсюдження охоронних систем, впровадження сучасних технологій логістичного управління може суттєво підвищити ефективність процесів і задоволеність клієнтів. Одним із ключових заходів є впровадження CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами). Вартість такого впровадження може складати приблизно 50 000 грн, включаючи ліцензії, інтеграцію з існуючими системами, а також навчання персоналу. Очікуваний результат полягає у зростанні обсягів продажів на 10% завдяки покращенню обслуговування клієнтів та персоналізації пропозицій. Наприклад, можливість автоматизованого аналізу замовлень дозволить оптимізувати графіки доставки і запобігати затримкам, що позитивно вплине на репутацію компанії та її конкурентоспроможність. Ще одним важливим заходом є впровадження WMS-системи для управління запасами. Початкові витрати на встановлення і налаштування такої системи можуть досягати 100 000 грн. Основна вигода полягає у скороченні витрат на складське зберігання на 10–15%, що для Ajax Systems може становити щорічну економію близько 500 000 грн. Додатково це сприятиме зменшенню надлишкових запасів, уникненню втрат через старіння продукції та забезпеченню більш точного прогнозування попиту. Оптимізація транспортних маршрутів через впровадження TMS-системи може коштувати близько 70 000 грн. Ця система дозволить ефективніше планувати перевезення, зменшувати витрати на паливе та оптимізувати використання транспорту. Очікуваний ефект – скорочення витрат на доставку на 20%, що є значним показником для компанії з активною логістичною діяльністю. Наприклад, якщо річні витрати на доставку становлять 1 млн грн, після оптимізації вони можуть знизитися на 200 000 грн, що швидко окупить початкові витрати.

Крім фінансових вигод, впровадження таких систем створює нематеріальні переваги, які важко оцінити в грошовому еквіваленті, але вони є критично важливими для довгострокового розвитку компанії. Зокрема, підвищення прозорості процесів, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, гнучкість у реагуванні на зміни попиту, а також загальне підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Інвестиції у впровадження сучасних логістичних технологій є виправданими, адже вони забезпечують як фінансові вигоди, так і стратегічні перспективи для компанії. Ефективний аналіз витрат і вигод дозволяє керівництву обґрунтовано приймати рішення, формувати довгострокову стратегію розвитку, орієнтовану на клієнта, та підвищувати ефективність внутрішніх процесів. Одним із ключових аспектів оптимізації логістики є інтеграція всіх учасників ланцюга постачання — постачальників, виробників, дистриб'юторів і клієнтів. Така інтеграція створює єдиний інформаційний простір, у якому всі сторони можуть обмінюватися даними в реальному часі. Це дозволяє уникати перебоїв у постачанні, скорочувати час на координацію та забезпечувати безперервність постачання. Наприклад, доступ постачальника до інформації про залишки на складі дає змогу йому самостійно планувати поповнення запасів без додаткових запитів. Це суттєво прискорює процес постачання, мінімізуючи ризик дефіциту або надлишкових запасів. Оптимізація запасів є ще одним критично важливим напрямом логістики. Надмірна кількість товару може спричинити значні витрати на зберігання, тоді як дефіцит продукції негативно впливає на клієнтський досвід і репутацію компанії. Використання сучасних методів прогнозування попиту допомагає уникати цих проблем. Завдяки аналізу історичних даних продажів, ринкових тенденцій та сезонних коливань, підприємство може точно планувати закупівлі, що дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та забезпечувати безперервність постачання навіть у періоди пікового попиту.

Крім того, гнучкість у реагуванні на зміну попиту є однією з найбільших переваг інтегрованих логістичних систем. Наприклад, завдяки точному прогнозуванню і автоматизованому обміну даними компанія може оперативно скоротити чи збільшити обсяг замовлень. Це позитивно впливає на рівень обслуговування клієнтів, адже продукція надходить без затримок, відповідаючи їхнім очікуванням. Таким чином, управління запасами напряму впливає на фінансове становище підприємства, забезпечуючи стабільність і підвищуючи рівень задоволеності споживачів.

Загалом, поєднання сучасних технологій та інтеграції всіх учасників ланцюга постачання формує ефективну логістичну систему, яка відповідає сучасним вимогам ринку, забезпечує конкурентні переваги та сприяє довгостроковому розвитку компанії.

Орієнтація логістичних процесів на клієнта є важливою умовою для підвищення якості обслуговування. У сучасних умовах, коли ринок орієнтується на споживача, забезпечення його потреб стає пріоритетом для кожного підприємства. Прозорість процесів, гнучкість у відповідь на зміни попиту та надання персоналізованих рішень для кожного клієнта формують основу для довгострокових взаємовідносин. Використання CRM-систем («Customer Relationship Management») дозволяє підприємству накопичувати інформацію про клієнтів, зокрема їхні замовлення та вподобання. Це сприяє прогнозуванню попиту і адаптації логістичних процесів до потреб клієнтів, що покращує якість обслуговування, збільшує лояльність клієнтів і зміцнює позиції підприємства на ринку. Разом із перевагами впровадження сучасних логістичних технологій, таких як TMS, WMS чи CRM-системи, існують і ризики, які можуть виникати у процесі їх інтеграції. Впровадження таких систем є стратегічним кроком, але воно вимагає ретельного аналізу можливих загроз та розробки ефективних механізмів їх мінімізації.

Одним із найпоширеніших ризиків є технічні проблеми, що можуть виникати під час впровадження та експлуатації нових систем. Наприклад, у TMS-системі можуть траплятися програмні помилки або збої, що призводить до ускладнень у транспортних процесах і затримок доставки замовлень. Для уникнення таких ситуацій необхідно тестувати систему в реальних умовах ще до її повного запуску. Додатково слід передбачити резервні канали управління логістичними процесами, які дозволять продовжувати роботу навіть у випадку технічних збоїв.

Недостатній рівень підготовки персоналу також становить серйозну загрозу для ефективного впровадження нових технологій. Сучасні системи потребують специфічних знань і навичок, без яких їх функціонал

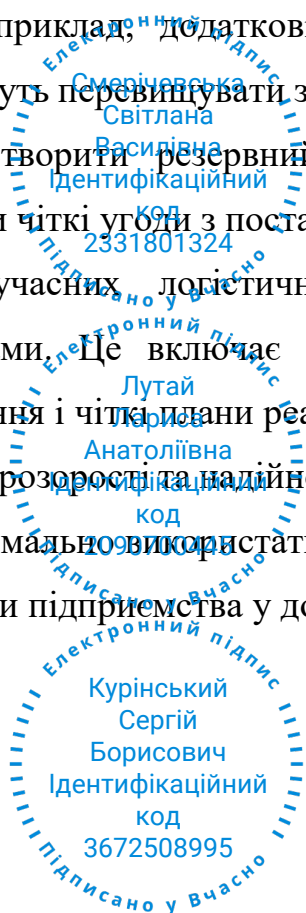
використовується неефективно. Наприклад, помилки у використанні WMS-системи можуть призводити до неправильної організації складу або затримок у виконанні замовлень. Для мінімізації цього ризику необхідно включити до проекту етап навчання персоналу, а також забезпечити технічну підтримку на початкових етапах експлуатації системи.

Ще одним ризиком є неправильне прогнозування вигод від впровадження. Наприклад, CRM-система може не забезпечити очікуваного зростання продажів, якщо її впровадження не враховує специфіку бізнес-процесів компанії. Для уникнення цієї проблеми важливо залучати експертів на етапі планування, які допоможуть адаптувати систему під конкретні потреби підприємства.

Не менш важливим є ризик опору змінам серед персоналу. Нові технології змінюють звичні робочі процеси, що може викликати негативну реакцію у співробітників. Щоб уникнути цієї проблеми, важливо активно залучати персонал до впровадження системи, пояснювати її переваги та організовувати комунікацію, спрямовану на створення позитивного ставлення до змін. Позитивний клімат у колективі сприятиме швидшій адаптації до нових умов.

Останнім, але не менш значущим ризиком, є фінансова невідповідність проекту реальним витратам. Наприклад, додаткові витрати на інтеграцію системи або її доопрацювання можуть перевищувати запланований бюджет. Для мінімізації цього ризику слід створити резервний бюджет для покриття непередбачених витрат та укласти чіткі угоди з постачальниками систем.

Успішне впровадження сучасних логістичних технологій вимагає комплексного управління ризиками. Це включає аналіз можливих загроз, розробку механізмів їх попередження і чіткі плани реагування на непередбачені ситуації. Забезпечення гнучкості, прозорості та надійності процесів дозволить не лише уникнути проблем, а й максимально використати потенціал нових рішень, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі (табл. 2.8).

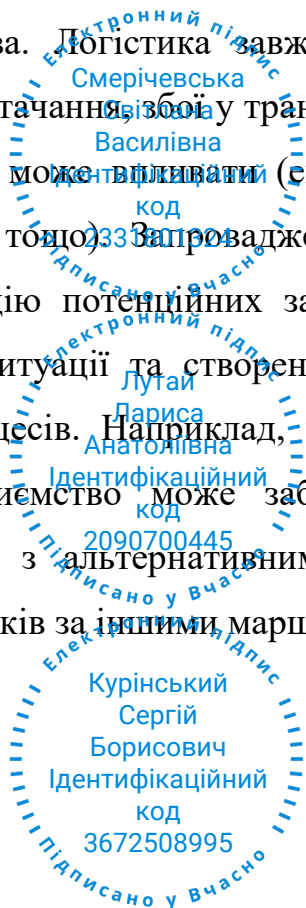


Таблиця 2.8 - Покращення логістичних процесів в Ajax Systems

№	Ідентифікована проблема	Запропонований захід	Результат
1	Затримки в доставці через неефективне планування маршрутів	Впровадження TMS для оптимізації транспортних маршрутів	Скорочення часу доставки на 20%, зменшення витрат на паливо на 15%
2	Надлишкові запаси на складах	Використання WMS для управління запасами	Зниження витрат на зберігання на 10%, уникнення старіння продукції
3	Затримки у виконанні замовлень під час пікових навантажень	Автоматизація обробки замовлень через ERP-систему	Підвищення швидкості обробки замовлень на 30%
4	Відсутність інтеграції між постачальниками та складами	Інтеграція даних з постачальниками через API	Зменшення часу на замовлення та доставку компонентів на 25%
5	Невчасна обробка клієнтських заявок	Запровадження CRM для моніторингу та виконання заявок	Підвищення задоволеності клієнтів на 40%

Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Нарешті, управління ризиками в логістичному процесі дозволяє забезпечити стабільність та надійність постачань, що є важливим елементом безперервної роботи підприємства. Логістика завжди пов'язана з певними ризиками, такими як затримки постачання, збої у транспортуванні або зовнішні фактори, на які підприємство не може впливати (економічні кризи, зміни в законодавстві, кліматичні умови тощо). Запровадження системи управління ризиками передбачає ідентифікацію потенційних загроз, розробку стратегій реагування на непередбачувані ситуації та створення резервних планів для забезпечення безперервності процесів. Наприклад, у разі перебоїв у роботі основного постачальника, підприємство може забезпечити безперервність діяльності за рахунок співпраці з альтернативними постачальниками або перенаправлення логістичних потоків за іншими маршрутами (табл. 2.9).



Таблиця 2.9 – Основні фактори підвищення якості логістичного управління

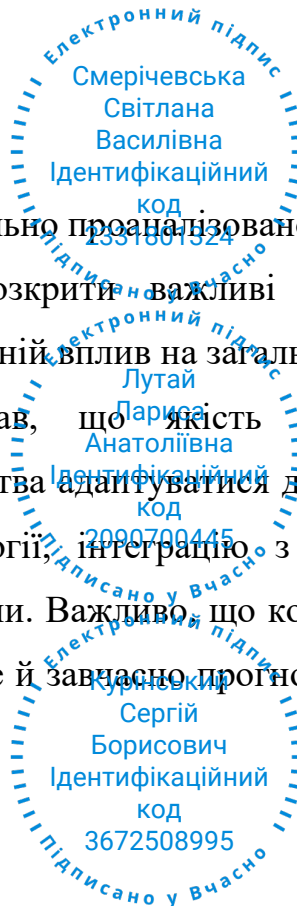
Фактор	Опис	Приклад реалізації
1	2	3
Аналіз логістичних процесів	Виявлення «вузьких місць» у ланцюзі постачання для оптимізації витрат і ресурсів	Аудит постачань, складування та транспортування для зниження витрат на доставку
Автоматизація	Використання ERP, WMS, TMS для злагодженої роботи та швидкої обробки інформації	ERP об'єднує всі відділи, WMS оптимізує складування, TMS контролює транспортування
Інтеграція ланцюгів постачання	Об'єднання постачальників і клієнтів в єдиний інформаційний простір	Використання єдиної платформи для обміну даними між усіма учасниками процесу
Управління запасами	Підтримання оптимального рівня запасів для уникнення дефіциту і надлишкових витрат	Прогнозування на основі історичних даних для точного планування обсягів запасів
Орієнтація на клієнта	Забезпечення високого рівня обслуговування та прозорості процесів для клієнтів	CRM-система для відслідковування замовлень та покращення комунікації з клієнтами
Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація ризиків для забезпечення стабільності постачань	Наявність альтернативних постачальників для уникнення перебоїв у доставках

Джерело: сформовано автором

## Висновок до 2 розділу

У другому розділі було детально проаналізовано логістичне управління на підприємстві, що дозволило розкрити важливі аспекти функціонування логістичних процесів та оцінити їхній вплив на загальну ефективність компанії.

Проведений аналіз показав, що якість логістичного управління визначається здатністю підприємства адаптуватися до динамічних умов ринку, використовуючи сучасні технології, інтеграцію з партнерами та постійне вдосконалення управління запасами. Важливо, що компанія має змогу не лише відповідати на запити клієнтів, але й завчасно прогнозувати зміни у попиті, що сприяє стабільності бізнесу.



Зосередженість на стратегічному управлінні ризиками також є ключовим елементом, що забезпечує надійність і неперервність процесів. Загалом, розглянуті підходи демонструють, як інтегрована система логістики здатна забезпечити не лише економію ресурсів, але й створити міцну основу для подальшого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.





## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ “АС МАНЮФЕКЧУРІНГ”

#### 3.1. Розробка концептуальної моделі логістичного управління на виробничому підприємстві

Концептуальна модель логістичного управління для компанії Ajax є комплексним підходом, спрямованим на забезпечення інтеграції та підвищення ефективності всіх логістичних процесів. Розробка такої моделі допомагає вирішувати завдання оптимізації витрат, підвищення гнучкості та забезпечення стабільного зростання компанії в умовах конкурентного ринку. Модель логістичного управління Ajax розроблена з урахуванням специфіки підприємства, що включає високі стандарти якості, необхідність оперативного реагування на зміну попиту та глобальні поставки продукції. У цьому розділі детально розглянуто ключові елементи моделі та підходи, які дозволяють компанії досягати ефективності у своїй логістичній діяльності.

Першим і основним елементом концептуальної моделі логістичного управління є інтеграція сучасних інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) та WMS (Warehouse Management System), що забезпечують централізоване управління всіма етапами логістичних процесів. ERP-система об'єднує всі ключові функції бізнесу, включаючи управління запасами, закупівлі, складування, транспорт та фінанси. Це дозволяє компанії Ajax мати єдиний доступ до актуальної інформації, що особливо важливо для ухвалення обґрунтованих і своєчасних рішень. ERP-система дає можливість швидко обробляти замовлення, перевіряти наявність товарів на складах та визначати необхідні ресурси для виконання нових замовлень. Водночас система WMS, яка автоматизує складські процеси, дозволяє оптимізувати управління інвентарем,

розташуванням продукції на складах та зменшити витрати на зберігання. Це особливо актуально для компанії, що активно розвиває міжнародні поставки, де важливо забезпечити прозорість і точність операцій [4].

Інтеграція цих інформаційних систем також дозволяє впроваджувати новітні методи управління запасами, зокрема, на основі прогнозування. Прогнозування попиту за допомогою ERP дозволяє враховувати історичні дані продажів, сезонні коливання та ринкові тенденції. Це дає змогу компанії Ажах точніше планувати свої закупівлі та знижувати рівень надлишкових запасів. Таке управління запасами важливе для уникнення ситуацій, коли компанія зберігає зайві запаси, що не мають негайного попиту, або, навпаки, стикається з дефіцитом необхідної продукції. Наприклад, для Ажах важливим є постійне забезпечення наявності компонентів для виробництва, оскільки дефіцит навіть одного елементу може вплинути на виробничий цикл і, зрештою, на виконання замовлень клієнтів. Використання підходів Just-in-Time (точно вчасно) допомагає мінімізувати витрати на зберігання та знизити фінансові ризики, пов'язані з великим обсягом запасів, що не використовуються.

Транспортна логістика є наступним ключовим елементом концептуальної моделі, оскільки Ажах активно здійснює міжнародні поставки. Оптимізація транспортних маршрутів є критичним фактором для забезпечення ефективного і своєчасного доставлення продукції. Використання GPS-моніторингу в реальному часі дає можливість відстежувати місцезнаходження транспорту, змінювати маршрути у випадку затримок і швидко реагувати на можливі непередбачені ситуації. Це особливо важливо для збереження високого рівня задоволеності клієнтів, які очікують на своєчасне доставлення продукції. Додатково впровадження транспортної системи управління (TMS) дозволяє компанії автоматизувати планування маршрутів, вибір оптимальних перевізників і контроль над виконанням доставок. Такий підхід значно скорочує витрати на логістику, знижує час на транспортування та забезпечує надійність поставок, що важливо для збереження конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Крім ефективної організації транспортування, концептуальна модель логістичного управління Ajax передбачає встановлення надійних і довгострокових відносин з постачальниками та клієнтами. У сучасних умовах співпраця з надійними постачальниками є важливою складовою забезпечення стабільності виробничого процесу. Завдяки електронному обміну даними (EDI) Ajax може автоматизувати взаємодію з постачальниками та клієнтами, зменшуючи час на обробку замовлень і підвищуючи точність передавання інформації. Це дозволяє компанії ефективніше координувати свої дії з усіма учасниками логістичного ланцюга, зменшуючи ризики затримок і недоліків у процесі. Побудова таких стабільних відносин із постачальниками гарантує своєчасне постачання необхідних ресурсів, зменшуючи ймовірність перебоїв у виробництві та сприяючи збереженню високих стандартів якості продукції.

Не менш важливим аспектом моделі логістичного управління є дотримання принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Компанія Ajax активно впроваджує ініціативи, спрямовані на зниження негативного впливу на довкілля, включаючи оптимізацію транспортних маршрутів для зменшення викидів вуглецю, використання екологічно чистих транспортних засобів та зниження енергоспоживання. Ці заходи не тільки відповідають сучасним екологічним вимогам, але й підвищують репутацію компанії на ринку, оскільки споживачі дедалі частіше звертають увагу на екологічну відповідальність брендів. Крім того, впровадження заходів з мінімізації відходів і використання перероблених матеріалів у виробництві позитивно впливає на загальну ефективність і дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги в екологічно свідомому бізнес-середовищі.

Безперервне вдосконалення процесів займає важливе місце в моделі логістичного управління Ajax, і для цього компанія активно використовує методики Lean і Six Sigma. Методика Lean орієнтована на скорочення непотрібних операцій, усунення втрат і підвищення ефективності процесів. Six Sigma забезпечує стабільність і передбачуваність операцій, сприяючи підвищенню якості обслуговування клієнтів. Ці підходи дозволяють компанії

оперативно виявляти недоліки, аналізувати їхні причини та вживати коригувальних заходів, що сприяє підтримці високих стандартів якості. Постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) також дозволяє Ajax швидко виявляти можливі проблеми та зменшувати вплив негативних факторів на логістичні процеси.

Окремим аспектом концептуальної моделі є управління ризиками, що є критичним в умовах сучасної глобалізованої економіки. Для мінімізації можливих ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами, такими як затримки у постачанні, транспортні збої або економічні кризи, компанія розробляє плани дій на випадок надзвичайних ситуацій. Це передбачає використання альтернативних маршрутів, резервних постачальників та страхових механізмів, що допомагає знизити негативні наслідки та забезпечити стабільність роботи підприємства навіть у критичних умовах. Управління ризиками стає важливим інструментом для Ajax, дозволяючи зберігати гнучкість логістичної системи та адаптуватися до змін на ринку (див. табл. 3.1). Отже, концептуальна модель логістичного управління для компанії Ajax є комплексною системою, яка забезпечує інтеграцію всіх елементів логістичного процесу, оптимізацію ресурсів і забезпечення стабільного зростання компанії в умовах конкуренції.

Таблиця 3.1 - Ключові компоненти концептуальної моделі логістичного управління для компанії Ajax

Компонент моделі	Ключові елементи	Мета
1	2	3
1. Інтеграція інформаційних систем	ERP (управління бізнес-процесами: запаси, закупівлі, складування, транспорт, фінанси); WMS (оптимізація складських процесів, контроль інвентаря)	Єдиний доступ до актуальної інформації, прискорення обробки замовлень, зниження ризику простоїв
2. Управління запасами	Прогнозування попиту (аналіз історичних даних, ринкових тенденцій); Just in-Time (мінімізація запасів); ідентифікація пріоритетних товарів	Уникнення надлишкових запасів і дефіциту, оптимізація витрат на зберігання

## Продовження табл. 3.1

3. Оптимізація транспортної логістики	Оптимізація маршрутів доставки; GPS-моніторинг транспорту; TMS (автоматизація планування маршрутів, вибір перевізників)	Забезпечення своєчасної доставки, скорочення часу транспортування, підвищення надійності поставок
4. Відносини з постачальниками та клієнтами	Електронний обмін даними (EDI); довгострокова співпраця з надійними постачальниками	Зниження ризику перебоїв у виробництві, підвищення ефективності комунікації
5. Екологічна відповідальність та сталий розвиток	Оптимізація маршрутів для зниження викидів вуглецю; екологічно чисті транспортні засоби; використання перероблених матеріалів	Відповідність екологічним стандартам, покращення іміджу компанії
6. Безперервне вдосконалення процесів	Lean (усунення непотрібних операцій, зниження витрат); Six Sigma (стабільність і передбачуваність операцій); моніторинг KPI	Постійне покращення якості обслуговування, підвищення ефективності логістичної системи
7. Управління ризиками	Плани на випадок надзвичайних ситуацій (резервні маршрути, альтернативні постачальники); страхування логістичних ризиків	Забезпечення стійкості логістичної системи в умовах невизначеності, зниження ризиків

Джерело: сформовано автором

### 3.2. Комплекс стратегічних рішень щодо удосконалення логістичного управління в умовах невизначеності та ризику

Комплекс стратегічних рішень для вдосконалення логістичного управління в умовах невизначеності та ризику є ключовим інструментом забезпечення стабільності, гнучкості та ефективності діяльності компанії «Ажах Systems». У сучасному глобалізованому світі підприємства стикаються з численними зовнішніми викликами, такими як коливання цін, зміни політичної

та економічної ситуації, а також ризики у сфері постачання й транспортних перевезень. Особливо важливим це є для компаній, які здійснюють міжнародні поставки, адже глобальна логістика часто піддається впливу непередбачуваних чинників, що вимагають від підприємств адаптивності та надійних механізмів управління ризиками.

Для успішного функціонування в таких умовах компанії необхідно розробити стратегії, які забезпечуватимуть оперативне реагування на змінні умови ринку та мінімізацію втрат у разі виникнення непередбачуваних ситуацій. Логічною основою цих стратегій є інтеграція заходів, спрямованих на диверсифікацію постачальників, створення альтернативних транспортних маршрутів, впровадження гнучких контрактних умов, використання страхових механізмів для захисту фінансової стабільності та активне управління ризиками із застосуванням цифрових інструментів і сучасної аналітики.

Ключовим кроком є диверсифікація постачальників, яка дозволяє зменшити залежність від одного джерела постачання та мінімізувати ризики, пов'язані з можливими перебоями. Одночасно, створення альтернативних транспортних маршрутів забезпечує гнучкість у логістичних операціях, дозволяючи швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як погодні умови чи нові митні правила.

Додатковим важливим аспектом є впровадження гнучких контрактних умов, які дозволяють швидко адаптувати обсяги постачання, строки доставки та ціни до змін попиту або економічних умов. Також критично важливим є використання страхування ризиків, яке допомагає зменшити фінансові втрати в разі форс-мажорних обставин, таких як пошкодження вантажів або затримки поставок [19].

Нарешті, важливо активно застосовувати цифрові інструменти управління ризиками, такі як ERP-системи, модулі управління ризиками та аналітичні платформи. Ці інструменти дозволяють оперативно відстежувати потенційні загрози, аналізувати ризики й розробляти превентивні заходи для їхньої мінімізації.



Усі ці стратегічні рішення мають інтегруватися у загальну систему управління логістикою компанії «Ajax Systems». Це забезпечить не лише стабільність логістичних процесів, але й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку. У наступному розділі представлені детальні розрахунки та аналіз ефективності цих заходів, що дозволяє оцінити їхню практичну доцільність.

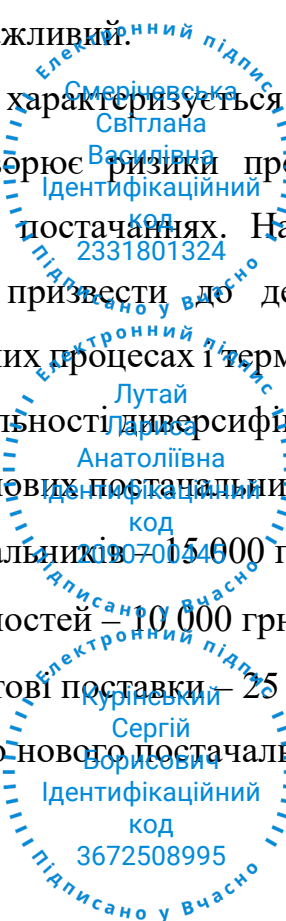
У сучасних умовах глобалізації та невизначеності, де ризики політичних, економічних, кліматичних і технологічних змін постійно впливають на діяльність підприємств, компанія «Ajax Systems» стикається з необхідністю посилення стійкості своєї логістичної системи. Це забезпечує стабільність роботи підприємства, мінімізує ризики збоїв і підвищує ефективність операцій. Комплекс стратегічних рішень, запропонованих у цьому розділі, базується на специфіці діяльності компанії, її бізнес-процесах і потребах клієнтів.

Одним із найважливіших елементів забезпечення стабільності постачань є диверсифікація постачальників, що дозволяє компанії зменшити залежність від одного джерела сировини чи комплектуючих [60]. Для компанії «Ajax Systems», яка працює з високотехнологічними компонентами, такими як електронні мікросхеми, цей підхід особливо важливий.

Поточний стан підприємства характеризується залежністю від обмеженої кількості постачальників, що створює ризики простою виробництва через можливі затримки або перебої в постачаннях. Наприклад, зупинка роботи ключового постачальника може призвести до дефіциту компонентів, що негативно позначиться на виробничих процесах і термінах виконання замовлень.

Розрахунок економічної доцільності диверсифікації:

1. Витрати на залучення нових постачальників:
    - пошук і перевірка постачальників – 15 000 грн;
    - аудит виробничих потужностей – 10 000 грн;
    - логістичні витрати на тестові поставки – 25 000 грн.
- Загалом: 50 000 грн на одного нового постачальника.



2. Потенційні втрати від простою виробництва через відсутність альтернатив:

- втрата доходу за тиждень простою – 300 000 грн;
- штрафи за невиконання зобов'язань перед клієнтами – 50 000 грн.

Загалом: 350 000 грн.

Витрати на диверсифікацію постачальників у розмірі 50 000 грн є виправданими, оскільки вони допомагають уникнути можливих втрат у 350 000 грн. Створення мережі альтернативних постачальників забезпечує стійкість виробничого процесу, гнучкість у разі змін на ринку та конкурентоспроможність компанії.

Оптимізація транспортної логістики через впровадження TMS. Міжнародна діяльність компанії «Ajax Systems» передбачає транспортування продукції до різних регіонів світу, що потребує точного планування маршрутів, контролю витрат і забезпечення своєчасності доставки. Автоматизація транспортної логістики за допомогою впровадження системи управління транспортом (TMS) дозволить значно підвищити ефективність цього процесу.

Поточний стан наразі характеризується витратами на транспортування, що становлять 1 000 000 грн на місяць, включаючи вартість пального, амортизацію транспортних засобів та заробітну плату водіїв. Відсутність автоматизованих систем управління маршрутами призводить до надлишкових витрат і втрати часу.

Ефекти впровадження TMS:

1. Очікувана економія витрат:

- скорочення пробігу транспортних засобів на 20% завдяки оптимізації маршрутів;
- зниження витрат на пальне на 120 000 грн;
- зменшення витрат на амортизацію транспортних засобів на 50 000 грн.

Загальна економія: 170 000 грн на місяць.



## 2. Інвестиції у впровадження TMS:

- одноразові витрати на ліцензію та впровадження – 500 000 грн;
- щомісячне обслуговування системи – 20 000 грн.

Інвестиції у впровадження TMS окупляться вже через три місяці, оскільки очікувана щомісячна економія становить 170 000 грн. Надалі компанія може заощаджувати понад 2 млн грн на рік, що значно підвищить її фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Страховання ризиків як захист фінансової стабільності. У міжнародних перевезеннях компанія «Ajax Systems» стикається з ризиками пошкодження чи втрати вантажів, що може призвести до значних фінансових втрат. Використання страхових механізмів є важливим інструментом мінімізації таких ризиків.

Вартість одного вантажу може сягати 1 000 000 грн, а ризик пошкодження чи втрати становить приблизно 2%. Без страхування компанія може втратити значні кошти у разі форс-мажорних обставин.

### Розрахунок ефективності страхування:

#### 1. Витрати на страхування:

- середня вартість страхування вантажу на одну поставку – 5 000 грн;
- кількість поставок на місяць – 10.

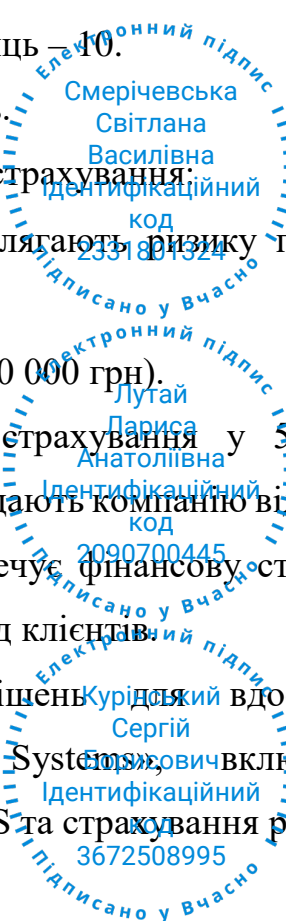
Загалом: 50 000 грн на місяць.

#### 2. Потенційні втрати без страхування:

- вартість вантажів, що підлягають ризику пошкодження чи втрати – 10 000 000 грн;
- ймовірність втрат – 2% (200 000 грн).

Як висновок, витрати на страхування у 50 000 грн на місяць є виправданими, оскільки вони захищають компанію від можливих втрат у 200 000 грн. Страхування вантажів забезпечує фінансову стабільність і впевненість у збереженні репутації компанії серед клієнтів.

Комплекс стратегічних рішень у вдосконалення логістичного управління компанії «Ajax Systems», включаючи диверсифікацію постачальників, впровадження TMS та страхування ризиків, дозволяє:



- мінімізувати ризики простоїв і втрат виробничого потенціалу;
- знизити витрати на транспортування до 20%, що значно покращує фінансові показники;
- захистити компанію від непередбачуваних збитків, пов'язаних із форс-мажорними обставинами.

Інтеграція запропонованих заходів сприятиме підвищенню гнучкості логістичних процесів, зміцненню репутації компанії та забезпеченню її довгострокової конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Такий підхід є фундаментом для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища..

Диверсифікація постачальників є одним з основних заходів, який дозволяє знизити залежність компанії від одного джерела постачання, мінімізуючи ризики, пов'язані з перебоями в доставці. Компанія Аґах реалізує стратегію, яка передбачає розширення мережі постачальників для кожного з ключових компонентів, необхідних для виробничих процесів. Це рішення дозволяє уникати ситуацій, коли зупинка виробництва або логістичні затримки одного постачальника можуть призвести до втрати темпу виробництва та порушення термінів постачання кінцевої продукції. Так, налагоджені партнерські відносини з декількома постачальниками з різних регіонів знижують ризики, пов'язані з локальними подіями, такими як політичні чи природні катаклізми. Крім того, ця стратегія дозволяє компанії вибирати оптимальні умови співпраці, оскільки різні постачальники можуть пропонувати різні цінові та логістичні умови, що дає змогу Аґах підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції на ринку[5].

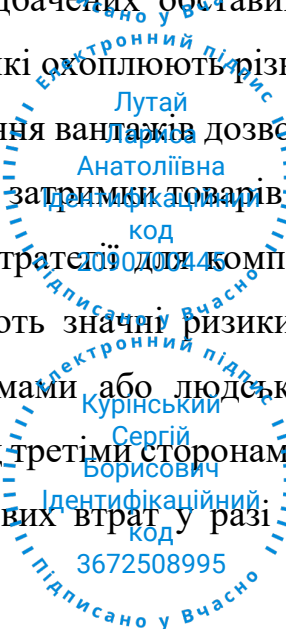
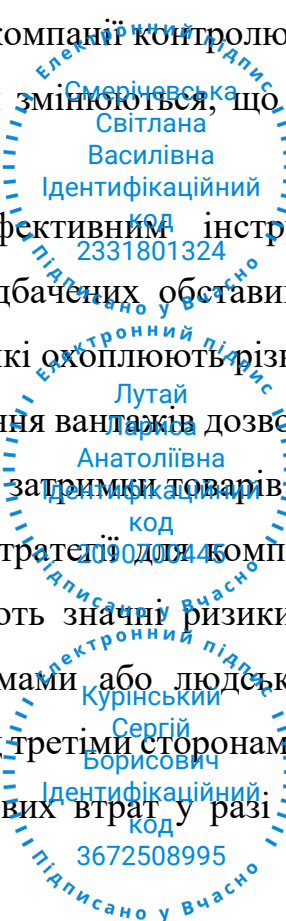
Створення альтернативних транспортних маршрутів є ще одним важливим заходом, що забезпечує стійкість логістичної системи в умовах невизначеності. Враховуючи міжнародний характер діяльності Аґах, транспортні маршрути компанії можуть бути вразливими до різних зовнішніх чинників, таких як зміни митних правил, погодні умови, політична ситуація в країнах транзиту тощо. Тому компанія розробляє кілька резервних шляхів для основних напрямів постачання, що дає змогу швидко перебудувати логістичний процес у випадку

виникнення непередбачених ситуацій. Наприклад, якщо основний морський шлях стає недоступним через перевантаження порту, компанія може використовувати альтернативні маршрути через менш завантажені порти або навіть застосувати авіап перевезення для найтерміновіших замовлень. Це рішення дозволяє зберігати стабільність і надійність постачання, підтримуючи високий рівень обслуговування клієнтів.

Впровадження гнучких контрактних умов з постачальниками та логістичними партнерами є ще одним ключовим елементом стратегії управління в умовах ризику. Гнучкі контракти дозволяють компанії адаптувати обсяги постачання, терміни доставки та цінові умови до поточних ринкових умов і попиту на продукцію. Це особливо важливо для Ажах, яка працює на динамічному ринку, де попит на продукцію може змінюватися залежно від сезонності, економічної ситуації або інновацій у галузі. Наприклад, у випадку різкого зростання попиту гнучкі умови контрактів дозволяють компанії збільшити обсяги поставок, зберігаючи високий рівень обслуговування клієнтів. Водночас у випадках зниження попиту компанія може скоротити обсяги постачання або переглянути терміни доставки, що зменшує фінансові втрати. Гнучкі умови також допомагають компанії контролювати витрати, коли ціни на сировину або транспортні послуги змінюються, що є важливим інструментом управління фінансовими ризиками.

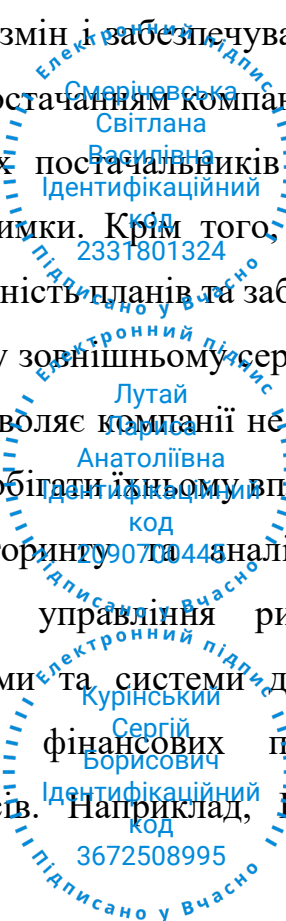
Страховання ризиків є ефективним інструментом для мінімізації фінансових збитків у разі непередбачених обставин. Компанія Ажах активно використовує страхові механізми, які охоплюють різні види ризиків, пов'язаних з логістикою. Наприклад, страхування вантажів дозволяє компенсувати втрати у випадках пошкодження, втрати або затримки товарів під час транспортування.

Це є важливим елементом стратегії для компанії, яка працює в умовах міжнародних перевезень, де існують значні ризики, пов'язані з природними катаклізмами, технічними проблемами або людським фактором. Крім того, страхування відповідальності перед третіми сторонами є важливим аспектом, що дозволяє зменшити ризик фінансових втрат у разі претензій від клієнтів або



партнерів через недотримання термінів доставки або порушення стандартів якості [18]. Страхові механізми забезпечують додатковий рівень захисту та підвищують фінансову стійкість компанії, оскільки будь-які збитки, пов'язані з форс-мажорними обставинами, можуть бути частково або повністю покриті страхуванням. Активне управління ризиками в логістиці є невід'ємною частиною стратегічного підходу компанії Ajax до роботи в умовах невизначеності. Це включає систематичний моніторинг усіх ризиків, які можуть вплинути на логістичні процеси, виявлення можливих загроз на ранньому етапі та впровадження відповідних заходів для їхньої мінімізації. Для цього компанія застосовує сучасні інструменти аналізу ризиків, зокрема SWOT-аналіз і матрицю ризиків, які дозволяють оцінити ймовірність виникнення ризикових ситуацій та їхній вплив на діяльність компанії. Такий підхід дозволяє керівництву швидко виявляти потенційні проблеми та розробляти стратегії їх подолання ще до того, як вони почнуть негативно впливати на бізнес.

Підвищення ефективності управління ризиками також можливе завдяки впровадженню планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Компанія Ajax розробляє резервні сценарії для кожного етапу логістичного ланцюга, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і забезпечувати безперервність роботи. Наприклад, у випадку проблем з постачанням компанія має можливість швидко переключитися на альтернативних постачальників або змінити транспортні маршрути, щоб мінімізувати затримки. Крім того, регулярні аудити ризиків допомагають підтримувати актуальність планів та забезпечують їхню адаптацію до нових викликів, що виникають у зовнішньому середовищі. Такий системний підхід до управління ризиками дозволяє компанії не лише своєчасно реагувати на проблеми, але й проактивно запобігати їхньому впливу на бізнес. Інвестиції в цифрові інструменти для моніторингу та аналізу ризиків є важливим компонентом сучасної стратегії управління ризиками. Компанія Ajax використовує програмні платформи та системи для відстеження поставок, прогнозування ризиків, аналізу фінансових показників та контролю ефективності логістичних процесів. Наприклад, ERP-системи з модулями





управління ризиками дозволяють компанії в автоматичному режимі відстежувати ключові показники ефективності, аналізувати тенденції на ринку та прогнозувати можливі збої. Штучний інтелект та інструменти машинного навчання також сприяють розширенню можливостей прогнозування ризиків, оскільки вони здатні аналізувати великий обсяг даних і виявляти закономірності, що можуть свідчити про потенційні загрози. Це дозволяє компанії Ajax швидко реагувати на можливі проблеми та приймати обґрунтовані рішення, що знижують ризик втрат (див. табл. 3.2). Таким чином, комплекс стратегічних рішень для удосконалення логістичного управління в умовах невизначеності та ризику забезпечує стійкість, гнучкість та адаптивність компанії Ajax до змінного ринкового середовища. Використання диверсифікації постачальників, альтернативних маршрутів, гнучких контрактів, страхових механізмів, активного управління ризиками та цифрових інструментів допомагає підтримувати ефективність логістичної системи та захищати компанію від зовнішніх загроз.

Таблиця 3.2 - Комплекс стратегічних рішень для удосконалення логістичного управління в умовах невизначеності та ризику для компанії Ajax

Стратегічне рішення	Опис	Очікуваний результат
1	2	3
1. Диверсифікація постачальників	Створення мережі альтернативних постачальників для ключових компонентів	Підвищення надійності постачання, зниження ризиків простою виробництва, можливість обирати оптимальні умови співпраці.
2. Створення альтернативних транспортних маршрутів	Розробка резервних маршрутів для забезпечення безперервності поставок збоїв на основних шляхах	Стабільність та надійність логістики, забезпечення своєчасної доставки продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів.
3. Гнучкі контрактні умови	Укладання контрактів, які дозволяють коригувати обсяги поставок, строки доставки та цінові умови відповідно до поточної ринкової ситуації	Підвищення гнучкості компанії в управлінні логістикою, зниження фінансових ризиків, можливість адаптації до змін ринку.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
4. Страхування ризиків	Використання страхових продуктів для захисту від фінансових збитків, пов'язаних з логістичними ризиками.	Фінансова стабільність компанії, захист від збитків, збереження репутації через можливість компенсації втрат у разі форс-мажору.
5. Активне управління ризиками	Постійний аналіз і моніторинг ризиків, виявлення потенційних загроз на ранньому етапі	Підвищення стійкості логістичної системи, можливість швидкого реагування на ризики, запобігання втратам через своєчасні коригувальні дії.
6. Регулярні аудити та оновлення планів ризиків	Проведення регулярних аудитів для перевірки актуальності планів та оцінки ефективності механізмів управління ризиками	Підтримка логістичної стратегії в актуальному стані, підвищення готовності компанії до нових викликів, мінімізація ризиків через моніторинг.
7. Інвестиції в цифрові інструменти для моніторингу та аналізу ризиків	Використання ERP-систем та інструментів штучного інтелекту для відстеження логістичних показників, аналізу ринку та прогнозування ризиків..	Прийняття рішень на основі даних, підвищення точності прогнозів, зниження ризиків завдяки швидкому виявленню проблем і проактивним діям.

Джерело: сформовано автором

### 3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного управління

Рекомендації для підвищення ефективності логістичного управління в компанії «Ajax Systems» є комплексом стратегічних заходів, спрямованих на підвищення гнучкості, оптимізацію витрат і забезпечення стабільності в умовах сучасних викликів глобалізації та зростаючої конкуренції. Для того, щоб відповідати високим вимогам ринку та підтримувати сталий розвиток, компанія повинна постійно вдосконалювати свої логістичні процеси, інтегруючи передові технології та аналітичні інструменти.

Запропонований комплекс заходів базується на детальному аналізі потреб компанії та включає:



- автоматизацію управління запасами, що спрямована на зменшення витрат на зберігання надлишкових запасів і мінімізацію простоїв через дефіцит матеріалів;
- оптимізацію транспортної логістики, яка дозволяє скоротити час доставки та знизити витрати на паливе завдяки впровадженню TMS (системи управління транспортом);
- прогнозування попиту, яке забезпечує зменшення витрат через дефіцит або надлишок товарів і дозволяє краще планувати закупівлі та виробничі обсяги;
- впровадження аналітичних інструментів, які дозволяють відстежувати ключові показники ефективності, знижувати рівень людських помилок і прискорювати процес прийняття рішень;
- розвиток партнерських відносин, що сприятиме диверсифікації постачальників і підвищенню надійності поставок;
- автоматизацію складських операцій, яка забезпечує підвищення швидкості обробки замовлень і зменшення витрат на ручні процеси.

Ці заходи тісно пов'язані між собою, утворюючи єдину систему, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Зокрема, впровадження ERP-системи з модулем управління запасами допоможе не лише оптимізувати обсяги зберігання, але й забезпечити необхідні дані для прогнозування попиту. Аналогічно, інтеграція TMS сприятиме зниженню витрат на транспорт і підвищенню прозорості логістичних операцій, що також позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить компанії «Ajax Systems» не лише зменшити загальні витрати на логістику на 15-20%, але й створити стійку систему, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Подальші розрахунки та оцінка економічного ефекту кожного заходу представлені у відповідних підрозділах цього розділу. Забезпечення високої ефективності логістичного управління є одним із ключових завдань компанії «Ajax Systems». В умовах глобального ринку, постійних змін попиту, жорсткої конкуренції та ризиків збоїв

у постачаннях, оптимізація логістичних процесів стає важливою передумовою успішного розвитку. У цьому розділі представлені рекомендації, які дозволять компанії не лише знизити витрати, але й підвищити стабільність, гнучкість та адаптивність до зовнішніх викликів. Кожна рекомендація базується на детальному аналізі поточних викликів компанії та супроводжується оцінкою її економічного ефекту.

Автоматизація управління запасами. Одним із ключових напрямків удосконалення логістики є впровадження сучасної ERP-системи з модулем автоматизованого управління запасами. У компанії «Ajax Systems» існують дві основні проблеми у цій сфері: надлишкові запаси, які створюють додаткове фінансове навантаження, та дефіцит матеріалів, що спричиняє простой у виробничих процесах [17].

На момент проведення дослідження, компанія зберігає значну частину запасів понад необхідний рівень, що призводить до додаткових витрат на оренду складських приміщень, обслуговування та управління. Окрім цього, відсутність автоматизованого контролю іноді спричиняє несвоєчасне замовлення матеріалів, через що виробничий процес може бути зупинений.

Рекомендація - впровадження ERP-системи дозволить компанії отримувати актуальну інформацію про рівень запасів у реальному часі, автоматизувати процес замовлення матеріалів і враховувати сезонні коливання попиту. Це мінімізує ризики як надлишкових, так і недостатніх запасів.

Економічний ефект від впровадження запропонованого рішення:

1. Скорочення витрат на зберігання. Поточні витрати на зберігання складають 500 000 грн на рік. Очікуване скорочення витрат за рахунок оптимізації – 25%, тобто 125 000 грн на рік.
2. Зменшення простоїв через дефіцит матеріалів. Щорічні втрати через простой оцінюються у 300 000 грн. Завдяки автоматизації ці втрати можуть бути зменшені на 40%, що складає 120 000 грн.

Загальний ефект: очікувана річна економія для компанії складе 245 000 грн, що підтверджує доцільність впровадження ERP-системи.

Оптимізація транспортної логістики. Транспортна логістика відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасного постачання компонентів та доставки готової продукції клієнтам. Для компанії «Ajax Systems», яка активно здійснює міжнародні перевезення, неефективне планування маршрутів призводить до значних витрат на паливо та часу доставки.

На момент проведення дослідження, щомісячні витрати на транспортування складають близько 1 000 000 грн, з яких 600 000 грн припадає на паливо. Відсутність автоматизованої системи управління транспортом (TMS) призводить до необґрунтованого подовження маршрутів, низької прозорості операцій та втрат через перевитрати ресурсів.

Рекомендація - впровадження TMS дозволить компанії оптимізувати маршрути доставки, автоматизувати планування перевезень та контролювати місцезнаходження транспорту в реальному часі.

Економічний ефект від впровадження запропонованого рішення:

- скорочення витрат на паливо на 15%, що складе економію у 90 000 грн на місяць;
- зменшення середнього часу доставки на 1 день для 80% маршрутів, що дозволить підвищити задоволеність клієнтів.

Загальний ефект: очікується щорічна економія у розмірі понад 1 млн грн. Також впровадження TMS позитивно вплине на репутацію компанії завдяки підвищенню прозорості операцій.

Прогнозування попиту. Нерівномірність попиту є одним із ключових викликів для компанії «Ajax Systems». Це може призводити до накопичення зайвих запасів у низький сезон та їх дефіциту під час пікових періодів.

На момент проведення дослідження, відсутність системи прогнозування попиту призводить до втрат через недоотриманий дохід або перевитрати на зберігання надлишкових товарів.

Рекомендація - впровадження прогнозно-аналітики на основі історичних даних продажів, аналізу ринкових трендів та сезонних коливань дозволить компанії оптимізувати обсяги закупівель і зберігання.

Економічний ефект від впровадження запропонованого рішення:

- зменшення втрат через дефіцит товарів на 30%, що складе 120 000 грн на рік;
- зниження витрат на зберігання надлишкових запасів на 20%, тобто 100 000 грн.

Загальний ефект: очікувана економія у розмірі 220 000 грн дозволить компанії підвищити фінансову стабільність та уникнути непередбачених витрат.

Впровадження аналітичних систем. Ефективне управління логістикою неможливе без сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють оперативно аналізувати ключові показники, прогнозувати ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Наразі компанія «Ajax Systems» покладається на ручні методи аналізу даних, що збільшує ризики людських помилок та уповільнює процес прийняття рішень.

Рекомендація - впровадження сучасної аналітичної платформи дозволить відстежувати КРІ, аналізувати витрати та виявляти слабкі місця у логістичних процесах.

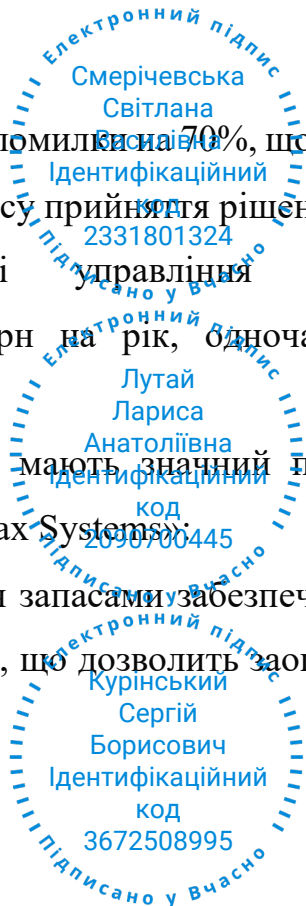
Економічний ефект:

- скорочення витрат через помилки виснаження на 70%, що складе 105 000 грн на рік;
- зменшення середнього часу прийняття рішень на 50%.

Підвищення ефективності управління логістикою дозволить заощаджувати понад 100 000 грн на рік, одночасно покращуючи якість управлінських рішень.

Запропоновані рекомендації мають значний потенціал для оптимізації логістичних процесів компанії «Ajax Systems»:

- автоматизація управління запасами забезпечить зменшення витрат на зберігання та мінімізацію простоїв, що дозволить заощаджувати 245 000 грн на рік;

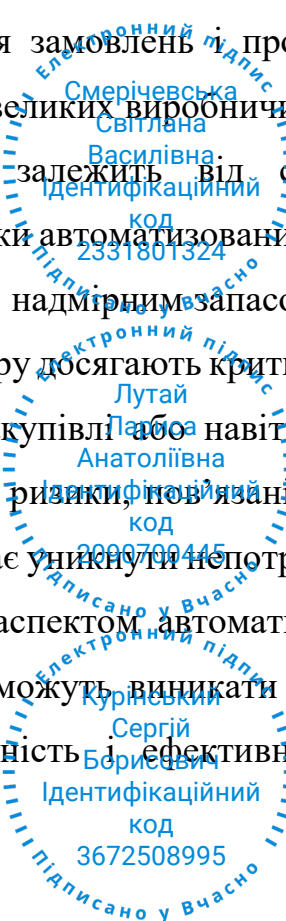




- оптимізація транспортної логістики через TMS скоротить витрати на паливе та підвищить своєчасність доставки, забезпечивши щорічну економію у понад 1 млн грн;
- прогнозування попиту дозволить уникнути втрат через дефіцит або надлишок товарів, зберігаючи до 220 000 грн щорічно;
- впровадження аналітичних систем покращить управлінські процеси, заощадивши понад 100 000 грн на рік.

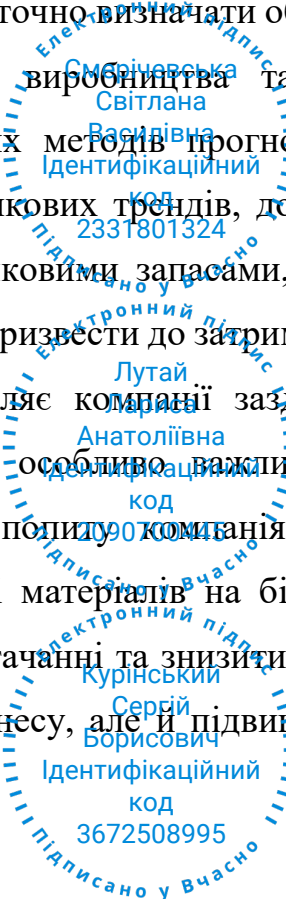
Очікуване скорочення загальних логістичних витрат компанії складе близько 15-20%, що підтверджує доцільність і ефективність запропонованих заходів. Реалізація цих рекомендацій створить міцний фундамент для стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та успішного функціонування компанії на динамічному міжнародному ринку.

Автоматизація управління запасами є одним з основних елементів підвищення ефективності логістики, оскільки дозволяє компанії швидко та точно отримувати інформацію про рівень запасів і наявність ресурсів. Впровадження сучасної ERP-системи з інтегрованим модулем управління запасами дає змогу відстежувати обсяги продукції в реальному часі, отримувати інформацію про обсяги закупівель, стан виконання замовлень і прогнозувати можливі зміни попиту. Це особливо важливо для великих виробничих компаній, таких як Ajax, де безперервність виробництва залежить від своєчасного надходження матеріалів і компонентів[23]. Завдяки автоматизованим системам компанія може уникнути проблем з дефіцитом або надмірним запасом продукції. Наприклад, у випадках, коли запаси певного товару досягають критичного рівня, система може автоматично ініціювати процес закупівлі або навіть створити замовлення на постачання. Це не тільки зменшує ризики, пов'язані з відсутністю необхідних матеріалів на складі, але й допомагає уникнути непотрібних витрат на зберігання надлишкових запасів. Важливим аспектом автоматизації є також зменшення кількості людських помилок, які можуть виникати під час ручного введення даних, що значно підвищує точність і ефективність процесів управління запасами.



Транспортна логістика є критично важливим елементом для компанії Ajax, особливо з огляду на її міжнародні поставки, де своєчасність та економічність процесів відіграють ключову роль. Використання системи управління транспортом (TMS) надає можливість компанії контролювати всі етапи транспортних операцій, від планування маршрутів до моніторингу доставки в режимі реального часу. Це дозволяє не тільки оптимізувати маршрути доставки, але й оперативно коригувати їх у разі непередбачених ситуацій, таких як погодні умови або завантаженість логістичних центрів[2]. Система TMS дозволяє компанії мінімізувати час та витрати на транспортування. Наприклад, якщо основний маршрут стає недоступним, TMS автоматично обирає альтернативний шлях, що зменшує затримки та забезпечує своєчасну доставку. Крім того, можливість відслідковувати місцезнаходження вантажів у режимі реального часу підвищує прозорість і надійність логістичних операцій. Такий підхід зміцнює довіру з боку клієнтів, які завжди можуть дізнатися, де знаходиться їхнє замовлення, а також дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність за рахунок підвищення якості обслуговування [25]. Прогнозування попиту є ще одним важливим елементом підвищення ефективності логістичного управління, який дозволяє компанії Ajax більш точно визначити обсяги запасів, що необхідні для забезпечення безперервного виробництва та своєчасного виконання замовлень. Використання сучасних методів прогнозування, таких як аналіз історичних даних та вивчення ринкових трендів, допомагає компанії уникати ситуацій з дефіцитом або надлишковими запасами, які створюють додаткові витрати на зберігання або можуть призвести до затримок у виконанні замовлень.

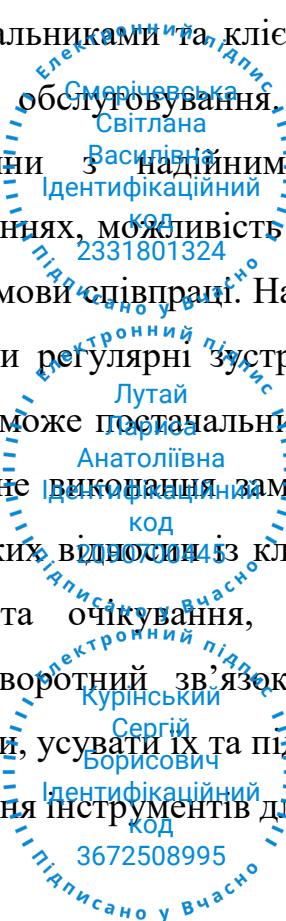
Прогнозування також дозволяє компанії заздалегідь підготуватися до періодів високого попиту, що є особливо важливим у сезонних галузях. Наприклад, у періоди пікового попиту компанія може збільшити запаси продукції або розпочати закупівлі матеріалів на більш вигідних умовах, що дозволяє уникнути перебоїв у постачанні та знизити витрати на зберігання. Це не тільки зменшує ризики для бізнесу, але й підвищує загальну ефективність



логістичних операцій, оскільки компанія підготовлена до будь-яких змін на ринку.

Автоматизація складських операцій також сприяє підвищенню ефективності логістичного управління, особливо у великих компаніях, де обсяги товарів і операцій на складах значні. Впровадження системи управління складом (WMS) дозволяє організувати та оптимізувати всі операції на складі — від приймання та зберігання до відвантаження товарів. WMS забезпечує високу точність обліку товарів, дозволяє автоматизувати сортування та комплектацію замовлень, а також спрощує управління умовами зберігання, такими як температура та вологість. Завдяки автоматизованим складським технологіям компанія Ajax може скоротити час на виконання замовлень та зменшити витрати на ручну працю. Наприклад, автоматичні транспортні роботи можуть швидко переміщувати товари між зонами складу, а сортувальні системи — підготувати замовлення для відправлення. Це значно підвищує швидкість обслуговування та зменшує кількість помилок під час комплектації замовлень, що, в свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює репутацію компанії на ринку.

Партнерські відносини є важливою складовою успішної логістики, оскільки тісна співпраця з постачальниками та клієнтами сприяє стабільності операцій та підвищенню якості обслуговування. Компанії Ajax важливо будувати довгострокові відносини з надійними постачальниками, що забезпечить стабільність у постачаннях, можливість швидкої адаптації до змін ринку і домовленість про вигідні умови співпраці. Наприклад, тісні відносини з постачальниками можуть включати регулярні зустрічі та обмін інформацією щодо потреб у продукції, що допоможе постачальникам краще планувати свої ресурси та забезпечувати своєчасне виконання замовлень для компанії Ajax [1]. Крім того, розвиток партнерських відносин із клієнтами дозволяє компанії краще розуміти їхні потреби та очікування, що сприяє покращенню обслуговування. Налагоджений зворотний зв'язок із клієнтами допомагає швидко виявляти можливі проблеми, усувати їх та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів. Використання інструментів для відстеження замовлень у



режимі реального часу дозволяє клієнтам завжди знати, де знаходиться їхній товар, що підвищує прозорість процесу та зміцнює довіру. Такі заходи є важливими для збереження лояльності клієнтів і зміцнення позицій компанії на ринку.

Аналітика є потужним інструментом для оптимізації логістичних процесів і прийняття обґрунтованих рішень на основі актуальних даних. Впровадження аналітичних систем дозволяє компанії Ajax відстежувати ключові показники ефективності, оцінювати продуктивність логістичних операцій, аналізувати витрати та визначати оптимальні напрямки для вдосконалення. Наприклад, за допомогою аналітики можна виявляти, які етапи логістичних процесів є найбільш витратними або де відбуваються найбільші затримки. Аналітичні інструменти також сприяють прогнозуванню ризиків і швидкому реагуванню на зміни у ринковому середовищі. Це дозволяє компанії зосередитися на усуненні слабких місць у логістичних процесах, розробляти стратегії для зменшення витрат і підвищення ефективності. Використання прогнозої аналітики дає можливість компанії Ajax передбачати зміни в попиті, що дозволяє заздалегідь підготуватися до коливань ринку, оптимізувати запаси та уникнути перебоїв у постачанні. Зрештою, впровадження аналітики у логістичні процеси підвищує точність та обґрунтованість рішень, що сприяє підвищенню ефективності всієї логістичної системи компанії (див. табл. 3.3). Цей комплекс рекомендацій створює системний підхід до підвищення ефективності логістичного управління в компанії Ajax, що дозволяє забезпечити стабільність, гнучкість та адаптивність до умов ринку. Інтеграція сучасних технологій, оптимізація транспортних і складських процесів, прогнозування та розвиток партнерських відносин сприяють підвищенню рівня обслуговування клієнтів, зниженню витрат та забезпеченню стійкості логістичної системи.

Електронний підпис  
Смирнівська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Лутай  
Марія  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код  
700445  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Курінський  
Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Підписано у Вчасно

Таблиця 3.3 - Комплекс рекомендацій для підвищення ефективності логістичного управління в компанії Ажак

Напрямок	Рекомендація	Очікуваний результат
1	2	3
Автоматизація управління запасами	Впровадження сучасної ERP-системи з модулем управління запасами, що надає можливість отримувати дані про рівень запасів у реальному часі, відстежувати попит і автоматично планувати замовлення на основі прогнозів.	Підвищення точності управління запасами, уникнення дефіциту або надлишкових запасів, зниження витрат на зберігання та оптимізація використання ресурсів.
Оптимізація транспортної логістики з TMS	Використання системи управління транспортом (TMS) для оптимізації маршрутів доставки, моніторингу місцезнаходження транспорту	Підвищення швидкості та надійності доставки, зниження витрат на транспортування за рахунок оптимальних маршрутів
Прогнозування попиту для управління запасами	Впровадження системи прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних продажів, ринкових трендів і сезонних коливань	Зменшення витрат на зберігання надмірних запасів, готовність до пікових періодів попиту без ризику дефіциту, підвищення задоволеності клієнтів
Автоматизація складських операцій з WMS	Впровадження системи управління складом (WMS), що забезпечує автоматизацію приймання, зберігання, сортування і відвантаження товарів	Підвищення точності та швидкості обробки замовлень, зменшення витрат на ручну працю, зниження ймовірності помилок при комплектації замовлень, оптимізація використання складських площ
Розвиток партнерських відносин із постачальниками	Налагодження довгострокової співпраці з ключовими постачальниками, що включає регулярні зустрічі, обмін інформацією про потреби компанії, координацію постачань	Забезпечення стабільності постачань, зниження ризиків перебоїв у виробництві, можливість швидкої адаптації до змін попиту
Зміцнення відносин із клієнтами	Використання інструментів зворотного зв'язку, надання можливості відстеження замовлень у реальному часі, також швидке реагування на відгуки клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів, посилення лояльності до компанії, можливість швидко реагувати на потреби клієнтів та оперативно усувати можливі проблеми в обслуговуванні

Курінський  
Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Підписано у вчасно

## Продовження табл. 3.3

1	2	3
Аналітика для стратегічного прийняття рішень	Впровадження систем бізнес-аналітики для відстеження ключових показників ефективності (КPI), аналізу витрат, визначення проблемних зон і оцінки ризиків	Прийняття обґрунтованих рішень на основі актуальних даних, виявлення та усунення слабких місць у логістичних процесах, зниження ризиків і витрат, підвищення ефективності
Прогнозування ризиків та план дій у разі НС	Використання аналітичних інструментів для виявлення потенційних ризиків і розробки сценаріїв дій на випадок надзвичайних ситуацій для кожного етапу логістичного процесу	Підвищення стійкості логістичної системи до зовнішніх ризиків, можливість швидкого реагування на непередбачені ситуації, мінімізація впливу ризиків на діяльність компанії

Джерело: сформовано автором





### Висновок до розділу 3

Висновки до третього розділу підсумовують важливість комплексного підходу до вдосконалення логістичного управління в компанії Ajax. У сучасних умовах, де ринок швидко змінюється, а вимоги клієнтів постійно зростають, компанії стикаються з необхідністю підвищення ефективності своїх логістичних операцій. Впровадження запропонованих стратегій та інноваційних рішень сприяє досягненню стабільності, гнучкості та адаптивності логістичної системи, що є важливими складовими успіху.

Одним із ключових напрямків є автоматизація управління запасами та впровадження ERP-системи з розширеними функціями контролю за рівнем запасів. Це забезпечує не лише можливість швидкого отримання актуальної інформації про стан запасів, а й створює умови для оперативного реагування на зміни в попиті. Відсутність надлишкових запасів дозволяє компанії оптимізувати витрати на зберігання та мінімізувати ризик простою через дефіцит матеріалів. Завдяки автоматизації компанія може покращити точність управління запасами, що забезпечує стабільність у виробничих процесах та підвищує задоволеність клієнтів через своєчасне виконання замовлень. Не менш важливим є впровадження системи управління транспортом (TMS) для оптимізації маршрутів доставки, моніторингу транспорту в реальному часі та забезпечення гнучкості логістичних операцій. Завдяки TMS компанія може оперативно коригувати маршрути у випадку затримок або інших непередбачених ситуацій, що дозволяє знизити витрати на транспортування та покращити своєчасність доставки. Крім того, TMS сприяє підвищенню прозорості процесів доставки, дозволяючи клієнтам відстежувати статус своїх замовлень, що зміцнює їх довіру до компанії та підвищує рівень обслуговування.

Прогнозування попиту є ще одним стратегічним інструментом, що дозволяє компанії підготуватися до можливих коливань ринку та оптимально планувати запаси. Використання аналізу історичних даних і ринкових трендів

допомагає уникати надлишкових запасів і підвищує готовність компанії до пікових періодів. Завдяки точнішому плануванню попиту компанія може більш раціонально розподіляти ресурси, що зменшує витрати та знижує ризик дефіциту продукції в моменти підвищеного попиту. Це підвищує ефективність обслуговування клієнтів, оскільки компанія завжди готова задовольнити їхні потреби.

Автоматизація складських операцій із впровадженням WMS дозволяє компанії підвищити точність і швидкість виконання складських процесів, скоротити витрати на ручну працю та мінімізувати кількість помилок під час обробки замовлень. Системи WMS сприяють ефективному управлінню складськими операціями, забезпечуючи належні умови зберігання та оптимізацію використання складських площ. Використання автоматизованих технологій дозволяє значно підвищити продуктивність і точність на етапі підготовки замовлень, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів та репутацію компанії. Важливим аспектом у підвищенні ефективності логістичного управління є розвиток стратегічних партнерських відносин з постачальниками та клієнтами. Довгострокова співпраця з надійними постачальниками забезпечує стабільність постачань, можливість швидко адаптуватися до змін на ринку та уникнути перебоїв у виробничому процесі. Своєю чергою, тісні відносини з клієнтами, засновані на прозорості операцій та зворотному зв'язку, підвищують рівень задоволеності та лояльності. Це створює можливість оперативного реагування на потреби клієнтів і дозволяє підтримувати високу якість обслуговування, що позитивно впливає на конкурентні позиції компанії на ринку.

Застосування аналітичних інструментів та прогнозувальної аналітики дозволяє компанії не лише оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, а й стратегічно планувати свої дії. Аналіз ключових показників ефективності, моніторинг витрат та оцінка ризиків надають можливість приймати обґрунтовані рішення, які сприяють оптимізації процесів та зниженню витрат. Завдяки прогнозній аналітиці компанія може своєчасно підготуватися до можливих змін

попиту та уникнути непередбачуваних ризиків. Такий підхід допомагає Ajax зберігати стабільність логістичної системи навіть у складних ринкових умовах. Впровадження комплексних стратегій підвищення ефективності логістичного управління дозволяє компанії Ajax створити гнучку, стійку та адаптивну логістичну систему. Інтеграція сучасних технологій, автоматизація процесів, прогнозування та розвиток партнерських відносин є ключовими складовими успіху компанії, що сприяють зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню стабільного зростання. Такий підхід до логістики створює фундамент для довгострокового розвитку та підтримки конкурентоспроможності компанії на динамічному ринку.

Електронний підпис  
Смерічевська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324  
Підписано у Вчасно

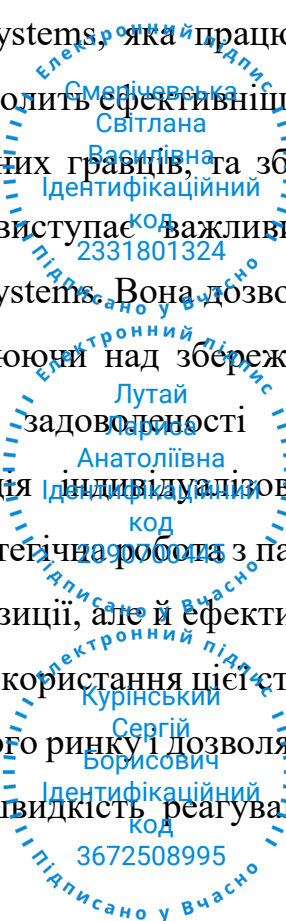
Електронний підпис  
Лутай  
Лариса  
Анатоліївна  
Ідентифікаційний  
код  
2090700445  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Курінський  
Сергій  
Борисович  
Ідентифікаційний  
код  
3672508995  
Підписано у Вчасно

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності Ajax Systems в умовах стрімко змінюваного ринку охоронних систем необхідно впроваджувати чітко сформоване стратегічне управління, що забезпечить цілеспрямоване зростання і зміцнення позицій компанії на міжнародному рівні. Стратегічне управління передбачає комплексний підхід, який охоплює не лише вибір і реалізацію стратегії, але й системний контроль її виконання. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи лідерські позиції та розширюючи клієнтську базу.

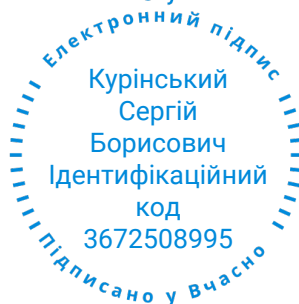
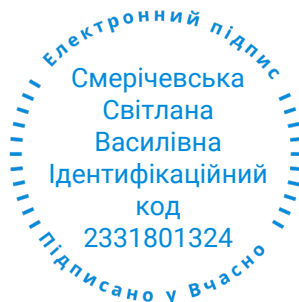
Одним з ключових аспектів стратегії Ajax Systems є орієнтація на проникнення на ринок. Ця стратегія, націлена на розширення частки ринку шляхом залучення нових клієнтів і зміцнення відносин з існуючими, має важливе значення для компанії, яка вже завоювала значний авторитет у своїй ніші. Розробка і реалізація стратегії проникнення включає посилення маркетингової активності, підвищення рівня обслуговування клієнтів і впровадження сучасних інноваційних рішень. Для Ajax Systems, яка працює в середньому ціновому сегменті охоронних систем, це дозволить ефективніше протистояти конкуренції, зокрема з боку великих міжнародних гравців, та зберегти довіру споживачів. Крім того, оборонна стратегія виступає важливим інструментом захисту існуючих ринкових позицій Ajax Systems. Вона дозволяє компанії підтримувати свою частку ринку, активно працюючи над збереженням клієнтської бази та забезпеченням високого рівня задоволеності споживачів. Розширення асортименту продукції, пропозиція індивідуалізованих рішень для різних сегментів споживачів, а також стратегічна робота з партнерами дозволяють Ajax Systems не тільки захищати свої позиції, але й ефективно протидіяти агресивній ринковій поведінці конкурентів. Використання цієї стратегії сприяє підвищенню стійкості компанії в умовах мінливого ринку і дозволяє їй відповідати на потреби клієнтів, зберігаючи гнучкість і швидкість реагування. Ще одним важливим



елементом стратегічного управління для Ajax Systems є стратегія фокусування, яка передбачає орієнтацію на конкретні цільові ринки та сегменти клієнтів. Фокусування дозволяє компанії створювати конкурентні переваги, враховуючи унікальні потреби своїх клієнтів. Це досягається за рахунок глибокого розуміння специфіки попиту та адаптації продукту до конкретних вимог споживачів. Для компанії, яка працює у сфері охоронних систем, це означає, що Ajax Systems може орієнтуватися на сегменти ринку з високим рівнем платоспроможності, пропонуючи продукти, які поєднують в собі інноваційність, надійність та доступність. Завдяки такому підходу компанія може сформувати довгострокову лояльність клієнтів, підтримуючи свій позитивний імідж та зміцнюючи свою позицію серед лідерів галузі. Маркетингова стратегія є ще одним необхідним інструментом для успішного стратегічного управління Ajax Systems. Орієнтуючись на дослідження ринку та аналіз конкурентного середовища, компанія може чітко визначити свої конкурентні переваги та забезпечити їх належне просування. Реклама, PR-кампанії, а також розробка програм лояльності для клієнтів дозволяють підвищити видимість бренду та зміцнити відносини з клієнтами. Крім того, інвестиції у вдосконалення обслуговування клієнтів і персоналізацію рішень сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів і забезпечують довготривалу співпрацю. Особлива увага повинна приділятися комунікаційній політиці: ефективна взаємодія з клієнтами на всіх етапах — від першого контакту до післяпродажного обслуговування — є важливою складовою успішного розвитку компанії.

Важливою складовою є також управління ризиками. На сучасному ринку, який характеризується високою конкуренцією і постійною зміною умов, Ajax Systems повинна мати можливість оперативно реагувати на різні виклики. Запровадження системи управління ризиками дозволяє компанії ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив на діяльність і розробляти стратегії для мінімізації негативних наслідків. Наприклад, у разі перебоїв у поставках матеріалів або збою в логістичному ланцюгу, компанія може оперативно перенаправити ресурси, залучити альтернативних постачальників і уникнути

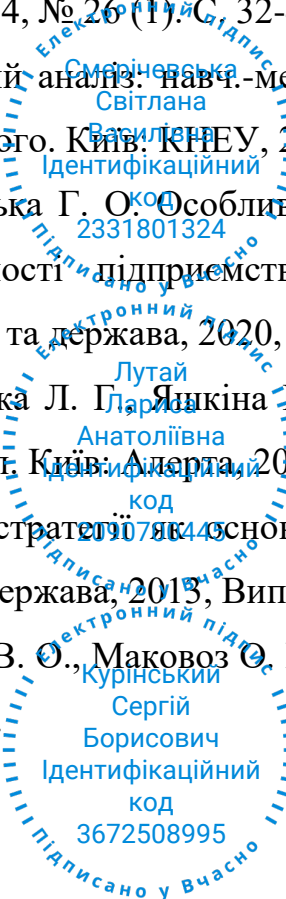
збоїв у виробництві. Це забезпечує стабільність бізнесу та довіру клієнтів, що є важливим для збереження репутації компанії на міжнародному рівні. Таким чином, комплексне стратегічне управління, яке включає стратегії проникнення на ринок, оборонні підходи, фокусування, маркетинг і управління ризиками, дозволяє Ajax Systems досягти стабільного зростання та підтримувати конкурентоспроможність. Завдяки виваженому поєднанню цих стратегічних підходів компанія може успішно адаптуватися до змін, посилювати свої ринкові позиції та підтримувати високу якість обслуговування, що, в свою чергу, сприяє довготривалому успіху та розвитку на світовому ринку охоронних систем.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. Бізнес-інформ, № 6, 2016. С. 227-231.
2. Артеменко Л. П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід, 2009, № 19. С. 12-14.
3. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень, 2015, Випуск 1 (56). С. 19-26.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. Економічний аналіз, 2012, Т.11(2). С. 41-45.
5. Брик М. Інноваційні технології у системі контролінгу на підприємствах харчової промисловості. Економічний аналіз, 2022, Том 32, № 1. С. 248-256.
6. 10. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 2014, № 26(1). С. 32-41.
7. Головка Т. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. М. В. Кужельного. Київ: КНЕУ, 2002. 198 с.
8. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, 2020, № 3. С. 66-70.
9. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Янкінна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2008. 478 с.
10. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава, 2013, Вип. 1. С. 116-124.
11. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.



12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
13. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство, 2017, Вип. 9. С. 423-427.
14. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2014, Вип. 24. С. 245-250.
15. Коваленко О. В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. Проблеми системного підходу в економіці, 2016, № 54. С. 35-39.
16. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013, Вип. 42. С. 297-303.
17. Костецький Я. І., Брик М. М. Інтегрована фінансова звітність у сільському господарстві, її стан та проблеми впровадження. Економічний простір, 2022, № 178. С. 65-70.
18. Кравчук Н. О. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, № 23, С. 109-112.
19. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес-Інформ, 2013, № 8. С. 343-347.
20. Куцик П. О., Медвідь Л. Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління. Чернівці: Технодрук, 2015. 372 с.
21. Левикін В., Хворостіна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світлі сучасних технологій», С. 53-60.
22. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. Науковий вісник

Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія, 2014, № 2. С. 309-322.

23. Литвинов О. І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2015. 20 с.

24. Логістика. Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика», «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання» / Уклад.: С.В. Смерічевська, С.І. Гриценко, К.М. Молчанова, М.М. Семерягіна. К.: НАУ, 2023. 48 с.

25. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist\\_man.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf)

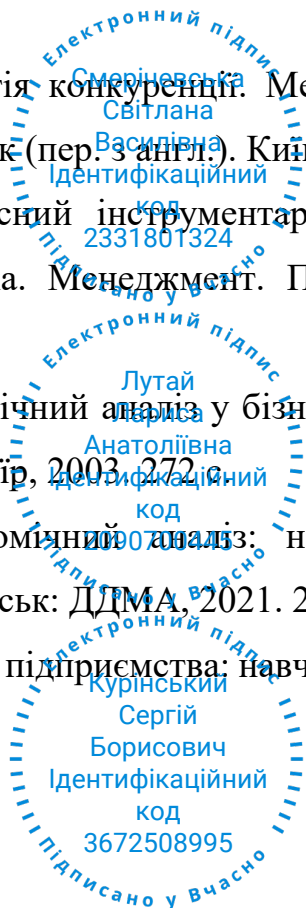
26. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

27. Лутай Л.А. Стартап як стратегічна складова розвитку креативної економіки України (STARTUP AS A STRATEGIC COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ECONOMY OF UKRAINE) / Н.Іванова, Д. Кучеренко, Т. Кузнецова, Н. Гуржий, Л. Лутай // Фінансово-Кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 5. № 40 (2021). С. 389-398. URL : <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245190>

28. Мазаракі А., Лагутін В., Герасименко А. Внутрішня торгівля України: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 864 с.

29. Мазаракі А., Лагутін В. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. Економіка України, 2016, № 4. С. 4-18.

30. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2008. 389 с.
31. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Стратегічний процес. Пер. с англ. Під ред. Ю. Каптуревського. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
32. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2015, Т. 2, Вип. 1. С. 47-54.
33. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
34. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Точка, 2018. 208 с.
35. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
36. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
37. Портер М. Конкуренція: Уч. пос. Київ: Видавництво «Вільямс», 2013. 460 с.
38. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.). Київ: Основи, 2008. 390 с.
39. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 2014, № 26(1). С. 47-54.
40. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів: Новий світ-2000, Альтаїр, 2003. 272 с.
41. Рекова Н. Ю. Економічний аналіз: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Краматорськ: ДТМА, 2021. 200 с.
42. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.



43. Смерічевська С. В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. URL: <https://cutt.ly/MebkbwCO> (дата звернення: 18.10.2024).

44. Смерічевська С.В. Стратегії управління ризиками в ланцюгах постачання в епоху глобальної турбулентності та еру штучного інтелекту. Scientific and technological revolution of the XXI century 2024. International scientific conference (20.04.2024). N 32 on April 20, 2024, Germany. С.61-64. DOI:10.30890/2709-1783.2024-32-00-005.

45. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 344 с.

46. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки, 2014, № 3. Т. 3. С. 168-172.

47. Суслов О. П. Моделювання стратегії розвитку підприємства. Моделювання та інформаційні системи в економіці, 2012, Вип. 87. С. 265-275.

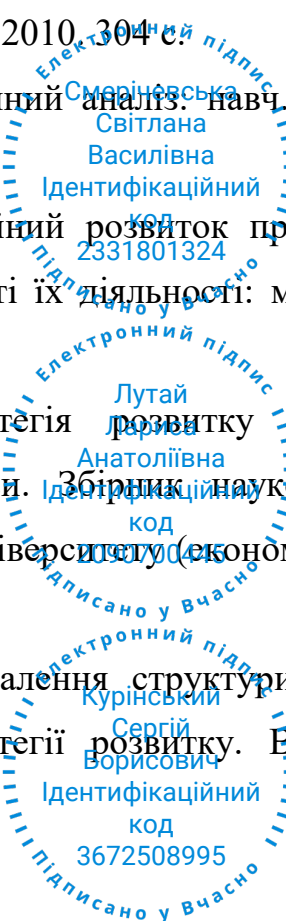
48. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. Київ: Каравела, 2010. 304 с.

49. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

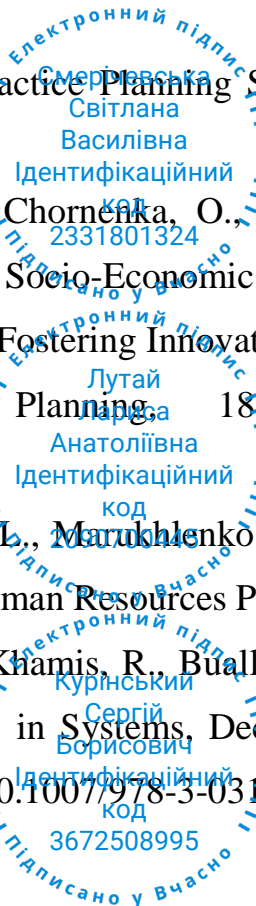
50. Харів П. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: монографія. Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015. 393 с.

51. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2014, № 3. С. 109-112.

52. Холод С. Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. Вісник економічної науки України, 2014, № 2. С. 163-165.



53. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2022. 214 с.
54. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2020. С. 100-101.
55. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки, 2017, № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.
56. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2007. 268 с.
57. Шило В. П., Верхоглядова Н. І. та ін. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 240 с.
58. Ackoff R. Concept of Corporate Planning. New York: Wiley, 1970. P. 1. Jowes – Irwin, 1971.
59. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Dow, 1971.
60. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review, 1977, Winter. P. 1-24.
61. Копытко, М., Lutay, L., Chornenka, O., Markiv, M., Grybyk, I., & Dzyubina, A. (2023). A Sustainable Socio-Economic System Model Leveraging AGILE Management Technologies for Fostering Innovations. International Journal of Sustainable Development and Planning, 18(6), 1951–1956. URL: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180631>.
62. Kozhemiakina, S., Lutay, L., Markiv, M., Oklander, T., Zhus, O., Serohina, N. (2024). Perspectives of Human Resources Professionals on AI's Role and Impact in the Recruiting Process. In: Khamis, R., Buallay, A. (eds) AI in Business: Opportunities and Limitations. Studies in Systems, Decision and Control, vol 515. Springer, Cham. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7_32).





## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А1 – Зміст використаних понять

Джерело	Зміст поняття	Ключова характеристика
Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”	Експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб’єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.	Продаж, вивезення
Єрмачков В. Є.	Експорт – продаж продукції суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності України (резидентами) іноземним суб’єктам господарської діяльності (нерезидентам), враховуючи оплату у грошовій формі, з вивезенням чи без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт.	Продаж, вивезення
Георгіаді Н.Г., Кизя С.В., Передало Х.С., Берінгер Р.З.	Експортні операції передбачають продаж і вивезення продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагентові.	Продаж, вивезення
Козик В.В.	Передбачає продаж і вивезення товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.	Продаж, вивезення
Кузьмін О.С., Босак А.О., Дараміч Р.З.	Експортна операція – діяльність, що передбачає продаж та вивезення продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.	Продаж, вивезення
Попов С.Г.	Експортні операції – комерційна діяльність, пов’язана з продажем та вивозом продукції вітчизняного виробництва за кордон.	Продаж, вивезення
Бестужева С.В.	Експорт розглядається як специфічний вид трансграничної взаємодії суб’єктів міжнародної економічної діяльності, який характеризується певною структурою (спрямованістю) процесу, умовами і правилами ведення, а також наслідками і результатами, які досягаються у процесі даного виду взаємодії і були через цей вид.	Взаємодія
Donald A. Ball	Експорт – транспортування будь-якого товару чи послуги вітчизняного виробництва за межі країни чи регіону.	Транспортування

Джерела: систематизовано автором на основі [1; 2, с. 480; 3, с. 196; 4; 5, с. 324; 6, с. 210; 7, с. 20; 8, с. 200; 9, с. 232-326; 10, с. 208]

**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**  
ФТМЛ\_2024\_073\_Курінський С.Б..pdf

Документ відправлено: 12:49 27.11.2024  
Документ отримано: 12:48 27.11.2024

**Відправник документу**

**Отримувач документу**

**Електронний підпис**

12:49 27.11.2024

Ідентифікаційний код: 3672508995

Курінський Сергій Борисович

Власник ключа: Курінський Сергій Борисович

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 12:49 27.11.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000005E433300713CAB02

Тип підпису: кваліфікований

**Електронний підпис**

13:17 27.11.2024

Ідентифікаційний код: 2090700445

Лутай Лариса Анатоліївна

Власник ключа: Лутай Лариса Анатоліївна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 13:17 27.11.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF9704000000807ED400E3409D02

Тип підпису: кваліфікований

**Електронний підпис**

21:41 27.11.2024

Ідентифікаційний код: 2331801324

Смерічевська Світлана Василівна

Власник ключа: Смерічевська Світлана Василівна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 21:41 27.11.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000002F7F1100B35EDB01

Тип підпису: кваліфікований