

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра маркетингу та реклами

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю

«Газбон», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти  
2 курсу, групи МР-21д(м),  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньої програми «Маркетинг»  
очної форми навчання  
Науковий керівник  
д-р екон. наук, професор

Дмитра ПОЯНА

Ірина ПОЛІЩУК

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, професор

Ірина ПОЛІЩУК

Вінниця 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1 Сутність поняття логістичної стратегії підприємства та її роль в управлінні підприємством	6
1.2 Методичні аспекти ефективності логістичної стратегії підприємства	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЗБОН»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Газбон»	24
2.2 Дослідження комплексу маркетингу ТОВ «Газбон»	32
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГАЗБОН»	43
3.1 Аналіз існуючої логістичної стратегії ТОВ «Газбон»	43
3.2 Удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Газбон»	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку світової економіки, зростання конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища, ефективне управління підприємством потребує розробки і впровадження чіткої логістичної стратегії. Логістика як інтегрований напрям управління відіграє ключову роль у досягненні конкурентоспроможності підприємств, оптимізації ресурсів та підвищенні якості обслуговування споживачів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю впровадження ефективної логістичної стратегії для забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зменшення операційних витрат. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, такими як глобалізація ринків, нестабільність попиту та технологічні зміни, які вимагають від них гнучких та інноваційних рішень у сфері управління ланцюгами постачання.

Дана тема є актуальною і має наукову та практичну значущість, тому що розробка і впровадження логістичної стратегії є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Гіпотеза цього дослідження полягає в тому, що впровадження ефективної логістичної стратегії на підприємстві дозволяє значно підвищити його конкурентоспроможність, знизити операційні витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Зокрема, удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Газбон» шляхом оптимізації управління ланцюгом постачання, раціоналізації транспортних потоків та покращення методів планування дозволить покращити показники діяльності підприємства та збільшити його частку на ринку.



Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення логістичної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Газбон».

Для досягнення цієї мети необхідно визначити сутність логістичної стратегії, дослідити її роль в управлінні підприємством, провести аналіз маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «Газбон» та оцінити ефективність існуючої стратегії. На основі отриманих результатів планується розробити пропозиції щодо удосконалення логістичної стратегії для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації управлінських процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Газбон» у сфері управління логістичними процесами.

Предметом дослідження є логістична стратегія підприємства, її теоретичні основи, методичні аспекти та практичне впровадження для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Газбон».

Для досягнення поставлених у кваліфікаційній роботі цілей та вирішення визначених завдань було використано комплекс методів наукового дослідження, які забезпечили системний підхід до аналізу та розробки логістичної стратегії підприємства: метод теоретичного узагальнення – дозволив узагальнити різні наукові підходи та обґрунтувати роль логістичної стратегії в управлінні підприємством; аналіз та синтез – виявити сильні та слабкі сторони існуючої логістичної стратегії, тоді як синтез забезпечив можливість розробки рекомендацій щодо її удосконалення; економіко-статистичні методи – застосовувалися для збору, обробки та інтерпретації кількісних даних щодо маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «Газбон», метод SWOT-аналізу – використовувався для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на логістичну стратегію підприємства, порівняльний аналіз – оцінка відповідності логістичної стратегії ТОВ «Газбон» сучасним тенденціям розвитку логістики.

Таким чином, застосування комплексу зазначених методів забезпечило комплексний підхід до дослідження логістичної стратегії ТОВ «Газбон», що сприяло глибокому аналізу проблеми та обґрунтуванню ефективних шляхів її вирішення.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні сутності логістичної стратегії та її ролі в управлінні підприємством. У межах дослідження було розроблено методичні підходи до оцінки ефективності логістичної стратегії та проведено аналіз маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «Газбон». На основі отриманих результатів запропоновано рекомендації щодо вдосконалення логістичної стратегії, спрямовані на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення ефективності управлінських процесів.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення логістичної стратегії ТОВ «Газбон», що спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи дозволять підприємству оптимізувати логістичні процеси, зменшити операційні витрати, підвищити рівень задоволеності клієнтів та покращити конкурентоспроможність на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи представлена у вигляді публікації двох наукових статей [35, 36].

За структурою кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг сторінок становить – 68.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність поняття логістичної стратегії підприємства та її роль в управлінні підприємством

У теперішній час багато підприємств зазнають загроз у конкурентному середовищі, які впливають на логістичну діяльність підприємств. Тому, з'являється необхідність в дослідженні ринку для визначення потреб споживачів, розробці та впровадженні логістичної стратегії, яка буде спрямована для результативної діяльності компанії та забезпечення її конкурентоспроможності.

Логістика у сучасному бізнес-середовищі є важливим аспектом в діяльності компаній та підвищення її конкурентоспроможності в ринкових умовах. Вона забезпечує ефективність використання ресурсів в логістичних процесах, при цьому знижуючи витрати на них, підвищує конкурентоспроможність фірми за рахунок гнучкості та швидкого реагування на зміни в ринкових умовах та спряє закриттю потреб для задоволення споживачів. За допомогою логістики компанії можуть розробляти новітні стратегії розвитку та впроваджувати їх в діяльність фірми. Отже, ці показники вказують на важливість логістики в успішній діяльності підприємств.

Існує три підходи до визначення категорії «логістика»: як «управлінська наука; як сфера управлінської діяльності; як система керування» [32].

Ряд вітчизняних науковців стверджують, що основними аспектами, через які доцільно дати визначення терміну «логістика» є управління підприємством, економічні аспекти його діяльності та фінансові результати діяльності. Розглянемо кожний із вказаних аспектів.



Відповідно до аспекту управління підприємством «логістика з'єднує процеси планування, прогнозування, обліку та контролю руху товарно-матеріальних цінностей з мінімізацією витрат на інформаційне забезпечення і транспортування» [13].

Економічні аспекти функціонування виробничого підприємства дають змогу трактувати, що в логістиці поєднуються декілька напрямків діяльності «спрямованих на отримання з необхідної кількості продукції за певний час і в певному місці з найменшими витратами, де є певна потреба в цій послугі» [19].

Фінансові результати діяльності характеризують доцільність та окупність використання логістичних методів.

Відповідно до визначеного вище, можна дати визначення логістичного управління, сутність якого полягає у формуванні оптимальної та раціональної системи менеджменту, дія якої спрямована на «забезпечення бажаного рівня обслуговування з мінімальними витратами» [12].

Відповідно категорію «логістичний менеджмент» доцільно визначити як «процес адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій для досягнення цілей логістичної системи» [3].

Деякі автори характеризують логістику як галузь економічної науки, яка здійснює дослідження оптимізації і регулювання процесів товаропросування в сфері обігу продукції і послуг в народному господарстві, включаючи їх інформаційні, транспортні та фінансові аспекти, як на мікро-, так і макrorівні, тобто як на окремих підприємствах і торгово-посередницьких структурах, так і в різних галузях економіки в цілому.

На наш погляд, більш чітко і коротко визначення логістики наступне: Логістика – це «наука про ефективну взаємодію продуктивних сил суспільства шляхом системної організації та оптимізації матеріалопотоків, товаропотоків і супроводжуваних їх потоків інформації».

Виходячи з наведених визначень, сформулюємо основну задачу логістики. Вона полягає в пов'язанні організаційних, економічних, правових

та інших інтересів суб'єктів, що беруть участь в процесі руху товару, а також в зниженні загальних витрат логістичних систем в процесі їх функціонування.

Якщо розглядати логістику за функціональною ознакою, то вона ділиться на окремі логістичні функції: перевантаження, складування, перевезення, виробничо-технічні послуги тощо. За часовим фактором вона являє собою розподіл логістичних процесів в часі: постачання, виробництво, розподіл, споживання.

Основоположним принципом логістики проголошується пріоритет споживача. Основу функціонування логістики складають логістичні ланцюги і системи.

Чітке і послідовне виконання технологій в певних сегментах виробничо-транспортної мережі з метою досягнення найвищої суспільної ефективності при здійсненні виробничих і торгових (ринкових) процесів називають логістичним ланцюгом. Ці процеси пов'язані з транспортними, складськими і вантажно-розвантажувальними операціями при обслуговуванні матеріальних потоків.

Відповідно, логістична система – це сукупність взаємодіючих в даному просторі логістичних ланцюгів.

Під час побудови сучасних мікрологістичних систем велике значення має визначення місця логістичного менеджменту в загальній структурі управління підприємством і визначення сфер взаємодії з іншими сферами менеджменту.

Логістична стратегія – це комплекс дій, які спрямовані на виконання поставлених цілей підприємства, включаючи оптимізацію логістичних процесів (рівень запасів та ресурсів, мінімізація витрат, скорочення терміну доставки, транспортування, складська логістика, постачання) для забезпечення ефективної діяльності компанії [1]. Логістична стратегія направлена в першу чергу на виконання потреб споживчого ринку.



Важливість застосування логістичної стратегії в управлінні підприємством полягає в підвищенні продуктивності діяльності компанії, при цьому забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, зменшуючи витрати та покращуючи рівень обслуговування споживачів. В поєднанні з використанням новітніх технологій у розробці логістичних стратегій дозволяє досягти компаніям найвищих позицій на ринку.

Розробка логістичної стратегії в управлінні підприємством – це складний процес на подальшу довгострокову перспективу. Цей процес потребує проведення дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на логістичну діяльність підприємства.

Розглянемо основні внутрішні та зовнішні фактори впливу на логістичну діяльність підприємства у табл.1.1 [2].

Таблиця 1.1 – Внутрішні та зовнішні фактори впливу на логістичну діяльність підприємства

Фактори	Перелік	Характеристика
1	2	3
Внутрішні фактори	Персонал	Кваліфікований персонал, який компетентний у своїй роботі та який ефективно працює та використовує у своїй роботі інноваційні підходи до розробки та впровадження стратегій для успішної діяльності компанії – це запорука успіху для бізнесу. Персонал, який має глибокі знання у логістичній сфері може допомогти компанії в керуванні логістичними процесами, знизити витрати, підвищити якість продукції чи послуг та досягти поставлених завдань фірми, швидко реагуючи на зміни в ринковому середовищі.
	Ресурси	Ресурси компанії впливають на її розвиток та використання новітніх технологій у її логістичній діяльності. Відсутність або недостатність ресурсів призводить до загроз: зниження продуктивності та мотивації співробітників, втрата лідерських позицій, зниження якості роботи, обладнання, інструментів, що призводить до не змоги досягти поставлених цілей підприємства та перешкодою розвитку його діяльності.
	Технології	Новітні інструменти та технології дозволяють оптимізувати усі логістичні процеси, при цьому знижуючи термін виконання та забезпечити ефективне використання ресурсів та запасів підприємства. Їх вплив на діяльність компанії забезпечує спрогнозувати можливі сценарії розвитку діяльності підприємства та допомагає провести координацію у логістичному ланцюгу.

## Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
	Інфраструктура	Стан та ефективність інфраструктури включає в себе різноманітні аспекти, такі як доступність складських приміщень, якість транспортної мережі, наявність інформаційних систем та технічне забезпечення. Якісна інфраструктура дозволяє забезпечити плавний та ефективний потік матеріалів та товарів вздовж ланцюга постачань, що сприяє зниженню витрат та підвищенню задоволення клієнтів.
Зовнішні фактори	Ринкові умови	Підприємства мають швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Конкуренція на ринку впливає на цінову політику та подальші логістичні операції і стратегії, тому виникає необхідність адаптуватись до нових споживчих вимог та постійно вдосконалювати діяльність компанії.
	Політичні чинники	Політична ситуація в країні та зміни в законодавстві можуть впливати на зміни в логістичних процесах, зокрема на логістичні маршрути, митні обмеження, додаткові витрати на логістичні операції. Вплив цих загроз створює перешкоди для діяльності підприємств, але реалізації ефективних логістичних стратегій може підвищити продуктивну діяльність компаній.
	Економічні чинники	Економічні зміни в країні: криза, інфляція, зміна валютних курсів спричиняють зростання витрат на логістичні операції та впливають на обмеження використання новітніх технологій.
	Соціокультурні чинники	Вплив соціокультурних чинників: зміни в споживчих уподобаннях, сучасних тенденціях, культурних та соціальних цінностях вимагає змін і у логістичних процесах для закривання потреб споживачів.

Для створення ефективної логістичної стратегії, яка буде направлена на розуміння потреб ринку, потрібно проводити дослідження, які мають включати: аналіз управління запасами та ресурсами, ланцюга постачання, потреб та вимог споживачів, оптимізацію логістичних процесів, виявлення сильних та слабких сторін компанії.

При розробці ефективної логістичної стратегії варто дотримуватись таких вимог:

1. Дослідження ринку. Проведення детального аналізу ринку, включаючи виявлення потреб споживачів, дослідження конкурентного середовища, виявлення сучасних тенденцій для розуміння вимог на споживчому ринку.

2. Цілі підприємства. Формулювання чітких цілей у діяльності компанії, а саме: підвищення рівня конкурентоспроможності, задоволення потреб

споживачів, оптимізацію ресурсів та витрат впливає на побудову якісної логістичної стратегії.

3. Оптимізація логістичних процесів. Виявлення ключових процесів логістичної діяльності при створенні логістичної стратегії, сприяє подальшому підвищенню продуктивності в управлінні запасами, транспортуванні, зниженні витрат та підвищення рівня конкурентоспроможності фірми.

4. Використання інноваційних технологій. Використання програмних забезпечень та новітніх технологій, сприяє покращенню оптимізації логістичних процесів.

5. Оновлення цілей та стратегій. Постійне оновлення своїх цілей та стратегій під вимоги розвитку ринку, допомагає залишатись фірмам конкурентоспроможними та розвивати вміння швидко адаптуватись під потреби ринкового середовища.

Отже, дотримуючись даних вимог при розробці логістичної стратегії забезпечить ефективне функціонування підприємством. Адже, логістичні стратегії є важливими в успішній діяльності побудови бізнесу, шляхом оптимізації логістичних процесів та досягнення цілей компанії.

Для створення логістичних стратегій, компанії можуть застосовувати різноманітні інструменти, які будуть враховувати вимоги при розробці та спрямовані на оптимізацію процесів.

При розробці логістичних стратегій, підприємства можуть використовувати дані інструменти:

1. SWOT-аналіз. Даний аналіз допомагає компаніям виявити сильні та слабкі сторони у внутрішньому середовищі фірми, можливості та загрози підприємства у зовнішньому середовищі фірми.

2. Система управління ланцюгом поставок (SCM). Застосування SCM-системи забезпечує підприємствам координацію у всіх етапах логістичного процесу, а саме від постачальників і до кінцевих споживачів. Система



допомагає спрогнозувати попит, розробити подальший план дій для забезпечення продуктивності ланцюга поставок [3].

3. Аналіз ланцюга вартості. Цей аналіз допомагає компаніям знайти чинники впливу для досягнення конкурентоспроможності на підприємстві [4].

4. Інструмент прогнозування попиту. Для забезпечення ефективної безперебійної діяльності компанії, варто використовувати інструмент для прогнозування попиту, щоб своєчасно прогнозувати майбутні потреби та вимоги споживачів та швидко реагувати на вчасне постачання даних потреб.

Дані інструменти можуть допомогти компаніям в розробці успішних логістичних стратегій в управлінні діяльністю підприємства.

Отже, логістична стратегія є важливим чинником в ефективному функціонуванні підприємства. Застосування логістичної стратегії в діяльності компанії допомагає їм оптимізувати логістичні процеси, забезпечити оптимальний рівень запасів та ресурсів, підвищити якість доставки, скоротити термін доставки, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку. При розробці ефективних логістичних стратегій варто постійно досліджувати ринок, дотримуватись певних правил та цілей компанії, аналізувати політичне, економічне, конкурентне середовище, для задоволення потреб фірми та споживачів в умовах постійної конкуренції.

## 1.2 Методичні аспекти ефективності логістичної стратегії підприємства

В умовах глобалізації та посилення конкуренції ефективне управління логістичними процесами стає ключовим фактором успішної діяльності підприємств. Логістика забезпечує своєчасне постачання ресурсів, оптимізацію витрат та високий рівень обслуговування клієнтів, що

безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства. Проте, більшість підприємств стикаються з проблемами у розробці та реалізації ефективних логістичних стратегій, особливо в умовах постійних змін ринку та зростаючих вимог споживачів.

Актуальність теми зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку, складністю глобальних логістичних ланцюгів та впливом зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність і економічні коливання. У таких умовах підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити ефективність управління, зниження витрат і високий рівень обслуговування клієнтів. Дослідження ефективності логістичних стратегій є критично важливим для забезпечення стійкості підприємств у сучасному світі, де виклики та ризики стають дедалі складнішими.

Ефективність логістичної діяльності – це показник (або система показників), що характеризує рівень якості функціонування підприємства за певного рівня загальних логістичних витрат. Ефективність логістичної діяльності підприємства можна також розуміти як ступінь повноти і якості виконання завдання, яке перед ним поставлене. Кількісною мірою ефективності логістичної діяльності можуть бути або співвідношення між фактично отриманим результатом функціонування підприємства і заданим (цільовим) показником, або ступінь фактичного досягнення результату. При цьому результату не встановлюють і не наводять рекомендацій і методичних вказівок щодо його визначення.

Вітчизняні вчені Ю. Гончаров і Г. Костюк ефективність логістичної діяльності визначають через ефективність або як рівень функціонування ЛС підприємства, що вимірюють відношенням результатів використання внутрішнього потенціалу до витрат на створення системи у процесі задоволення споживачів [18]. Сутність ефективності як економічної категорії науковці розглядають як форму відображення рівня економічності процесу функціонування системи.

Згідно з індуктивним методом дослідження, є сенс звернутися до відомих поглядів науковців на розуміння ефективності логістичної діяльності підприємства. Таким чином, порівнюючи погляди закордонних і вітчизняних фахівців у сфері логістики на розуміння й трактування ефективності логістичної діяльності підприємства, можна стверджувати, що автори:

1) формулюючи визначення ефективності логістичної діяльності, характеризують найперше її спрямованість на рівень обслуговування споживачів або безпосередньо на господарську діяльність підприємства;

2) ефективність логістичної діяльності пов'язують із процесом функціонування ЛС підприємства;

3) схильні до думки, що ефективність логістичної діяльності – це певна оцінка результату діяльності організації, яка відбиває не тільки її зможу забезпечити економічне зростання, а й спроможність стимулювати прогресивні структурно-якісні зміни в організації логістичної системи і відносинах із клієнтами.

Крім того, слід вказати на те, що для оцінювання ефективності логістичної діяльності науковці рекомендують використовувати досить різні критерії як за методом визначення, так і за змістом – це критерії якості обслуговування споживачів і співвідношення результату та витрат на його отримання.

Вищевказане надає ґрунтовну підставу констатувати, що погляди дослідників на розуміння і визначення ефективності логістичної діяльності сучасного виробничого підприємства доволі різні. Щоб досягти узгодженості в цьому питанні, слід більш детально проаналізувати підходи до визначення категорії «ефективність логістичної діяльності» та рекомендації щодо застосування (вибору) показників її кількісного оцінювання.

На теперішній час в європейських компаніях для оцінювання ефективності логістичної діяльності застосовують модифікацію діаграми збалансованих переваг логістичної діяльності – діаграму збалансованих показників, у якій реалізовано комплексний підхід до виконання зазначеного



аналізу, де перевагу віддають досконалому оцінюванню бізнес-процесів управління попитом та постачанням і технологій її виконання. Слід також зазначити, що такий підхід передбачає додаткове оцінювання організаційних і технологічних аспектів здійснення логістичної діяльності. Однак цей підхід має й істотну ваду – самі показники економічної ефективності логістичної діяльності не конкретизовано. А головне, що бракує інформації про логістичні витрати як один із найважливіших вартісних оцінних показників логістичної діяльності. Таким чином, використання карти, з нашого погляду, здебільшого надає змогу оцінити організаційне і технологічне функціонування ЛС підприємства. Тут варто вказати, що здобуті результати може бути використано для оцінювання ефективності логістичної діяльності, але як допоміжні.

Загалом над удосконаленням карти збалансованих показників, яка слугує підґрунтям для оцінювання ефективності логістичної діяльності, працювали й вітчизняні вчені з Національного фармацевтичного університету [15]. Вони визнають її унікальним інструментом, який дає змогу підприємствам, що формують логістичні ланцюги поставок, визначати ефективність їхньої діяльності та сфери потенційних резервів (зовнішніх і внутрішніх поліпшень). З огляду на це науковці для оцінювання ефективності логістичної діяльності виробничого підприємства запропонували комплексний підхід із використанням карти збалансованих показників ефективності логістичної системи за ключовими компетенціями - закупівлею, транспортуванням, виробництвом, складуванням, рециклінгом, збутом [13]. Дослідники вважають, що використання запропонованої карти дозволяє контролювати всі сфери логістичної діяльності підприємства, а саме: закупівлю, виробництво, транспортування, складування, рециклінг і збут; урахувати характеристики економічної, соціальної й екологічної діяльності підприємства; розв'язувати проблеми логістичної діяльності підприємства.

На думку авторів, реалізація на практиці цієї карти у процесі поліпшення логістична діяльність надає змогу підприємству забезпечити для споживачів доступність цін на продукцію і збереження її якості, а також тісну взаємодію елементів логістичної системи з іншими учасниками логістичного ланцюга, оцінювати стан логістичної системи і ступінь реалізації її цілей, розробляти заходи з підвищення ефективності використання матеріальних потоків.

Слід визнати позитивність такого підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства. Однак використання такої карти має й істотну ваду. Відносні оцінні показники, які пропонують дослідники, не відображають економічного змісту оцінки функціонування логістичної системи підприємства. Тому використання карти надасть змогу оцінити ефективності логістичної діяльності підприємства здебільшого в технічному й організаційному аспектах, тобто визначити ефективність функціонування техніко-технологічної бази ЛС підприємства, а не ефективність його логістична діяльність.

На основі карти збалансованих показників Р. Сагайдак-Нікітюк додатково також пропонує визначити інтегральний показник ефективності логістичної діяльності підприємства як добуток показників ефективності логістичної системи за ключовими компетенціями, а саме: закупівлями, виробництвом, транспортуванням, складуванням, рециклінгом і збутом [8].

Однак удосконалення оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства на основі використання карти збалансованих показників й визначеного на її основі інтегрального показника не може відображати істинної ефективності логістичної діяльності підприємства лише за добутком показників за ключовими компетенціями логістичної системи. Проте є некоректним перемноження часткових коефіцієнтів економічної діяльності підсистем логістичної системи на часткові коефіцієнти, що враховують техніко-експлуатаційні характеристики функціонування цих підсистем. Тому визначений таким чином відносний інтегральний показник не дає змоги у

процесі оцінювання логістичної діяльності оперувати абсолютними економічними показниками. У цілому такий концептуальний підхід слід віднести до еkleктичного.

Приблизником застосування для оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства інтегрального показника є і Г. Руденко [18]. Для виробничих підприємств вона пропонує обчислювати інтегральний показник, який охоплює також усі функціональні підсистеми логістики, а саме: постачання, виробництво, збут, запаси, транспортування, складування. На думку дослідниці, такий показник дає змогу оцінити ефективності логістичної діяльності та своєчасно визначити напрями її підвищення. Для обчислення інтегрального показника використовують такі етапи:

- 1) формування матриці вихідних даних;
- 2) формування матриці стандартизованих реалізацій ознак;
- 3) розрахунок інтегрального показника.

Слід зазначити, що чимало авторів включають до методики оцінювання ефективності логістичної діяльності більш повний і широкий перелік оцінних показників. Це свідчить про неврахування дослідниками відмінностей між обраними показниками і нехтування основних вимог до формування системи оцінки логістичної діяльності сучасного підприємства та рекомендацій ДСТУ ISO 9000: 2007 до визначення вимірника ефективності. Розгляньмо концепції, що вони пропонують.

Наприклад, Н. Трушкіна [44, 45] для оцінювання ефективності логістичної діяльності рекомендує використовувати три групи показників, що враховують рівень обслуговування споживачів, прибутковість підприємства і витрати на здійснення логістичної діяльності (до цієї групи віднесено собівартість, матеріальні витрати, витрати на збутову діяльність та повну собівартість). Цей підхід до оцінювання ефективності логістичної діяльності дає змогу поділити оцінні показники на часткові й узагальнювальні, виділивши при цьому інтегральний. Однак запропонований підхід має серйозну ваду - він не встановлює причинно-наслідкових зв'язків



між обраними оцінними показниками; обраний перелік показників не є економічно однорідним і не дає змоги дати системну оцінку логістичної діяльності і простежити її вплив на узагальнювальний показник господарювання підприємства.

В умовах сучасного ринку, особливо в ситуації воєнного стану, підприємства стикаються з рядом викликів, що стосуються управління логістичними процесами. Збої в постачаннях, затримки транспорту, зростання вартості ресурсів і палива впливають на ефективність функціонування підприємств. Виникає необхідність оперативного перегляду логістичної стратегії для підвищення адаптивності підприємства до змін ринкових умов. Логістична стратегія стає вирішальним фактором для забезпечення безперервності бізнес-процесів та збереження конкурентних переваг.

Логістична стратегія підприємства охоплює ряд ключових елементів, серед яких: управління постачанням, складування, транспортні процеси та дистрибуція продукції. Ефективне управління цими компонентами дозволяє знизити витрати, підвищити швидкість виконання замовлень та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів.

Ефективне впровадження логістичної стратегії передбачає використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси управління ланцюгами поставок. Використання таких систем, як ERP (Enterprise Resource Planning), сприяє інтеграції всіх логістичних операцій у єдиний процес, що підвищує контроль за постачанням і знижує ризики невиконання замовлень. Перевагами впровадження ERP-систем у логістичне управління є:

- оптимізація процесів: інтеграція всіх етапів у ланцюгу постачання;
- підвищення точності, що оптимізує контроль за рухом товарів;
- зниження ризиків, прогнозування можливих проблем.

Управління логістичними процесами також тісно пов'язане з вибором відповідної транспортної стратегії. Важливо забезпечити баланс між

швидкістю доставки та її вартістю. Іншим важливим аспектом є управління запасами, що має на меті мінімізацію витрат на зберігання при збереженні необхідного рівня обслуговування клієнтів.

Варто зазначити, що управління постачанням є одним із центральних елементів логістичної стратегії підприємства. Воно охоплює процеси вибору постачальників, укладання контрактів, контролю якості матеріалів і управління ризиками в ланцюгах постачання. Важливою складовою є також забезпечення безперервності поставок, що гарантує підприємству безперебійну роботу.

На сучасному ринку особливу роль відіграють довгострокові відносини з надійними постачальниками, що дозволяють мінімізувати витрати на закупівлі та уникнути переривання ланцюга постачання через можливі затримки або нестачу товару. Стратегії, такі як Vendor-Managed Inventory (VMI), дозволяють передати постачальникам відповідальність за управління запасами, що підвищує ефективність логістичних процесів [4].

Важливість оптимізації логістичної стратегії полягає в наступних аспектах:

- оптимізація витрат. Логістична стратегія дозволяє ефективно керувати ресурсами, такими як сировина, готова продукція та транспортні послуги, що сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню прибутковості підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності. Завдяки оптимізації процесів постачання, складування і транспортування, підприємство може швидше реагувати на зміни попиту, що забезпечує конкурентні переваги на ринку;
- покращення обслуговування клієнтів. Ефективна логістика дозволяє забезпечити своєчасну доставку продукції, що підвищує рівень задоволення клієнтів і сприяє їх лояльності до бренду;
- забезпечення гнучкості в умовах ринку. Сучасні ринки характеризуються високою динамічністю, і логістична стратегія допомагає

підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов ринку, таких як коливання попиту, перебої в постачаннях або зміни у вартості транспорту;

– оптимізація запасів. Логістична стратегія дозволяє ефективно управляти запасами, що знижує ризики надлишків або дефіциту продукції, оптимізує зберігання і покращує оборотність капіталу [6].

Таблиця 1.2 ілюструє основні фактори впливу воєнного стану на ефективність логістичної системи підприємства. Представлені аспекти, такі як перебої в постачанні, зростання витрат, порушення міжнародної торгівлі та зміна попиту, підкреслюють необхідність адаптації логістичних стратегій. Умови воєнного стану вимагають від підприємств швидкої реакції на ризики, пов'язані з безпекою персоналу, руйнуванням інфраструктури та порушенням комунікацій.

Таблиця 1.2 – Вплив воєнного стану на ефективність логістичної системи підприємства [2]

Фактор впливу	Опис впливу
1	2
Перебої в постачанні та транспортуванні	Руйнування інфраструктури, затримки через блокпости та обмежений доступ до територій ускладнюють доставку сировини та готової продукції.
Зростання логістичних витрат	Підвищення цін на паливо, зростання страхових витрат, залучення додаткових заходів безпеки призводять до збільшення загальних витрат на логістику.
Порушення міжнародної торгівлі	Закриття кордонів, санкції, припинення роботи портів та митних пунктів ускладнюють експорт та імпорт товарів, що впливає на підприємства.
Зменшення продуктивності складів та виробництва	Фізичне знищення виробничих та складських приміщень, небезпека для життя працівників призводять до зниження продуктивності та втрат.
Порушення комунікацій та координації	Проблеми зі зв'язком ускладнюють координацію логістичних операцій як всередині підприємства, так і з постачальниками та клієнтами.
Зміна попиту	Зміна пріоритетів споживачів, збільшення попиту на товари першої необхідності, що вимагає адаптації логістики до нових умов.
Підвищені ризики безпеки	Потреба у нових стратегіях для мінімізації ризиків безпеки персоналу, транспорту та вантажів через загрози воєнних дій.



На нашу думку, впровадження інноваційних рішень є ключовим фактором для оптимізації логістичних процесів. Серед них важливу роль відіграють автоматизація складування, використання великих даних для аналізу та прогнозування попиту, а також зелена логістика, що знижує екологічний вплив на довкілля.

В умовах воєнного стану важливо не лише зберегти функціонування підприємства, але й адаптувати логістичну стратегію до нових реалій. Для цього необхідно:

– аналіз ризиків: оцінка можливих ризиків та їх впливу на бізнес дозволяє визначити ключові проблеми, які можуть виникнути у процесі реалізації логістичних операцій.

– гнучкість в управлінні: впровадження гнучких моделей постачання дає можливість оперативно реагувати на зміни у попиті та постачанні, забезпечуючи таким чином стабільність роботи підприємства.

– співпраця з локальними постачальниками: налагодження співпраці з місцевими постачальниками може зменшити залежність від міжнародних ланцюгів постачання та зменшити ризики, пов'язані з доставкою.

Інноваційні рішення, які представлені в таблиці 1.3, стають невід'ємною частиною оптимізації ланцюга постачання. Кожне з цих рішень має свою специфіку та переваги, які дозволяють підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати та поліпшити обслуговування клієнтів.

Таблиця 1.3 – Інноваційні рішення для оптимізації ланцюга постачання [3]

Інноваційне рішення	Опис	Переваги	Приклад використання
1	2	3	4
Автоматизація процесів	Використання робототехніки та ПЗ для управління запасами і доставкою	Зменшення витрат, підвищення швидкості	Впровадження автоматизованих складів
Використання Big Data	Аналіз великих обсягів даних для прогнозування попиту	Поліпшення точності прогнозування, зменшення ризиків	Аналіз даних про споживчі переваги

## Закінчення таблиці 1.3

1	2	3	4
Інтернет речей (IoT)	Підключення пристроїв для моніторингу в реальному часі	Підвищення прозорості та контролю	Системи трекінгу вантажів
Блокчейн	Використання технології для прозорості транзакцій	Підвищення безпеки, зменшення шахрайства	Смарт-контракти для постачальників
Гнучкі моделі постачання	Застосування різних стратегій в залежності від умов	Адаптивність до змін у попиту та постачанні	Локалізація постачання в кризових умовах

Вважаємо, підвищення ефективності логістичних стратегій в умовах сучасного управління підприємством можна досягти за рахунок впровадження кількох ключових заходів. Важливим кроком є глибокий аналіз потреб підприємства та ринку для точного прогнозування попиту й оптимізації запасів. Впровадження автоматизованих систем управління (WMS, TMS) дозволить зменшити вплив людського фактора та прискорити процес обробки замовлень. Використання технологій IoT допоможе в моніторингу активів у реальному часі, що забезпечить швидку реакцію на зміни у попиту. Також важливо оптимізувати ланцюги постачання через вибір найбільш ефективних маршрутів та впровадження принципів «just-in-time».

Крім того, підприємства повинні бути гнучкими у своїх рішеннях, адаптуючи моделі постачання до непередбачуваних змін на ринку, таких як кризи або зміни попиту. Постійне навчання персоналу в сфері логістики допоможе підвищити їхню ефективність. Важливим є впровадження сталих практик для зниження екологічних витрат і поліпшення репутації підприємства. Тісна співпраця з партнерами, постачальниками та споживачами забезпечить оптимізацію логістичних процесів через обмін інформацією і ресурсами.

Таким чином, логістична стратегія є важливим елементом управління підприємством, що дозволяє підвищити його ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Успішна реалізація логістичних рішень сприяє зниженню операційних витрат, покращенню обслуговування клієнтів

і забезпеченню стійкості бізнесу в умовах постійних змін ринку. логістична стратегія є невід'ємною складовою успішного управління підприємством. Вона не лише забезпечує ефективність внутрішніх процесів, але й підвищує конкурентоспроможність на ринку. Адаптація логістичної стратегії до сучасних умов, зокрема під час воєнного стану, дозволяє підприємствам зберегти стабільність і здійснити подальший розвиток.

Отже, провівши дослідження теоретичних засад дійшли до висновку, що логістична стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства. Логістична стратегія визначається як комплексний підхід до планування та управління матеріальними потоками, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Важливою є її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку через оптимізацію логістичних процесів. Також представлено аналіз методичних підходів до оцінки ефективності логістичної стратегії. Висвітлюються ключові показники та методи, які дозволяють оцінити ступінь успішності впровадженої стратегії. Окрему увагу приділено показникам, що відображають зменшення витрат, поліпшення обслуговування клієнтів та підвищення гнучкості логістичних операцій.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЗБОН»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Газбон»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Газбон» зареєстровано за юридичною адресою: Україна, 21018, Україна, місто Вінниця, вулиця Литвиненко-вольгемут Марії, будинок, 31<sup>а</sup>.

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «газбон»
скорочена назва	ТОВ «Газбон»
Код ЄДРПОУ	45079385
Розмір статутного капіталу	1 0 000,00 грн.
Форма власності	Недержавна власність
Уповноважені особи	Пушкіна Юлія Володимирівна

Види діяльності ТОВ «Газбон»:

Основний: 46.71 - Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами (основний) ;

Інші:

46.75 - Оптова торгівля хімічними продуктами;

47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.19 - Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;.

47.30 - Роздрібна торгівля пальним;.

52.10 - Складське господарство.

56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

73.11 - Рекламні агентства.

Автозаправні станції ТОВ «Газбон» реалізують наступні продукти:

- Газ пропан-бутан;
- А-92 (безбрендова);
- А-95 (безбрендова);
- Дизельне паливо

Управлінський персонал ТОВ «Газбон» складається з працівників, які забезпечують управління підприємством. Сюди входять керівники даного підприємства.

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура управління ТОВ «Газбон». Вона більшою мірою, ніж будь-яка з відомих структур, відповідає аналізованому підприємству і за галузевою належністю, і за середніми обсягами, і за масштабами діяльності.

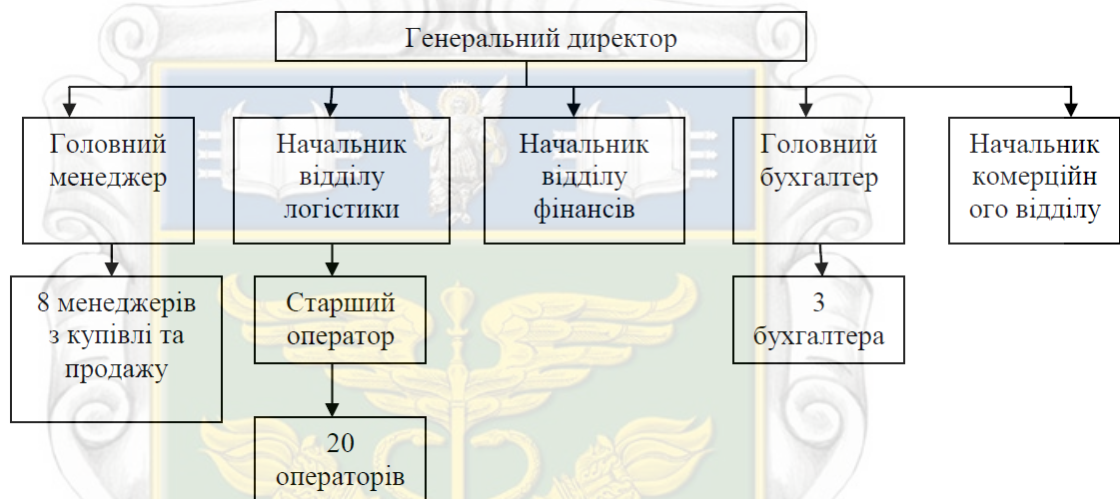


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Газбон»

Плинності кадрів немає. Причиною цього є розмір компанії, її політика і небажання співробітників «йти» (працівники тримаються за свої місця).

Заробітна плата працівника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості та якості витраченої праці і не обмежується максимальним розміром. Заробітна плата працівника на ТОВ «Газбон» визначається трудовим договором відповідно до чинних на підприємстві систем оплати праці. Розміри годинних ставок, посадових окладів, премій,

доплат і надбавок компенсаційного та стимулюючого характеру встановлюються існуючим на підприємстві положенням про оплату праці.

На ТОВ «Газбон» використовуються наступні системи оплати праці: надбавка за час і проста погодинна оплата праці.

ТОВ «Газбон» поставила перед собою мету забезпечити населення міста Вінниця якісним паливом і задовольнити потреби в ППМ (паливно-мастильних матеріалах) як фізичних, так і юридичних осіб.

Основні цілі організації ТОВ «Газбон»:

1. Систематичне отримання та максимізація прибутку.
2. Розширення частки ринку та збереження існуючих позицій.
3. Забезпечення відповідності діяльності організації нормам і стандартам безпеки.

Виходячи з цілей, ТОВ «Газбон» ставить перед собою такі завдання:

- удосконалення системи розрахунків із підрядниками та клієнтами;
- розширення клієнтської бази, охоплення нових сегментів ринку;
- відкриття нових точок продажу;
- удосконалення системи управління персоналом.

АЗС відносяться до небезпечних об'єктів і підлягають обов'язковому страхуванню (незалежно від того, займаються вони роздрібною або оптовою торгівлею бензином і дизпаливом).

Керівником ТОВ «Газбон» затверджуються, відповідно до чинного законодавства, такі документи:

- перелік реалізованої продукції із зазначенням роздрібних цін та послуг, включаючи послуги із заправки автотранспортних засобів працівниками АЗС;
- режим і особливі умови праці;
- прізвища, імена, по батькові працюючих операторів та змін операторів;
- відповідальні за пожежну безпеку, охорону праці;
- показники організації руху автотранспорту на території АЗС;



- відомості про обов'язки водія при заправці транспортного засобу та правила поведінки під час перебування на території АЗС;

- порядок черговості при обслуговуванні автотранспорту.

На ТОВ «Газбон» є така обов'язкова інформація: документ про реєстрацію; засвідчена копія ліцензії на здійснення даної діяльності; паспорт АЗС з технологічною та електричною схемами, схемами блискавкозахисту та заземлення; градууювальні таблиці резервуарів;

Всі АЗС компанії ТОВ «Газбон» здійснюється відповідно до чинного українського законодавства. У свою чергу, реалізоване паливо відповідає встановленим стандартам і підлягає відповідним нормам.

Реалізація якісного палива є основною метою ТОВ «Газбон». Для цього на підприємстві впроваджено та випробувано систему постійного контролю якості палива.

Якість нафтопродуктів, що реалізуються на АЗС, повинна відповідати чинним стандартам (технічним умовам).

Приймання нафтопродуктів, які підлягають обов'язковій сертифікації (декларуванню) і надходять в автоцистернах на АЗС, здійснюється згідно з паспортом якості та товаросупровідними документами із зазначенням у них даних про сертифікацію (декларування) нафтопродукту. або з доданою копією сертифіката відповідності (декларації).

Основні показники якості послуг представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники якості обслуговування ТОВ «Газбон»

Показники якості обслуговування	Характеристика
1	2
Цілі (програми, сумісність, підприємство тощо)	Показники галузі та компанії, що характеризують обсяг послуги та її сумісність з іншими послугами
Безпеки	Безпека послуги для життя та здоров'я громадян, безпека діяльності підприємства для довкілля (дотримання законодавства, стандартів, страхування)
Надійності	Безвідмовність, надійність результату, надійність надання послуги, безпека, стійкість до зовнішніх факторів. (паспорт якості, документи сертифікації)

## Закінчення таблиці 2.1

1	2
Відповідності	Якість нафтопродуктів, що реалізуються на АЗС, має відповідати чинним стандартам (технічним умовам). Гарантійні терміни зберігання нафтопродуктів відповідають нормативній документації.
Обслуговування	Показники професійного рівня співробітників, а саме рівень підготовки, знання та навички, дотримання норм, прописаних у документах, доброзичливість та уважність до замовників та ін.

Основними цілями контролю якості на ТОВ «Газбон» є: своєчасне попередження та проведення профілактичних заходів; реалізація нафтопродуктів, якість яких відповідає офіційним документам; відкрита інформація для покупців про високу якість нафтопродуктів, що реалізуються; залучення покупців на АЗС за рахунок покращення якості обслуговування та високої якості нафтопродуктів, що реалізуються.

Провівши оцінку статуту ТОВ «Газбон», перейдемо до аналізу фінансових та господарських показників, при цьому використаємо таблиці 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2 – Забезпечення ресурсами ТОВ «Газбон» за 2021-2023 рік

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2023 до 2021	2023 до 2022
Матеріальні запаси, тис.грн.	35742	54550	35609	-133	-18941
Основні засоби, тис грн.	15190	20694	29309	14119	8615
Оборотні активи, тис. грн.	49354	98894	58113	8759	-40781
Власний капітал, тис. грн.	717	9610	641	-76	-8969
Залучений капітал, тис. грн.	64732	111663	88215	23483	-23448
Грошові кошти, тис. грн.	4577	10185	5882	1305	-4303
Валюта балансу, тис.грн.	65449	120663	88856	23407	-31807

У період 2021-2023 років ТОВ «Газбон» зазнало суттєвих змін у своєму забезпеченні ресурсами, що пов'язано з початком повномасштабної війни у 2022 році.

Отже, матеріальні запаси зменшилися на 133 тис. грн між 2021 та 2023 роками, що свідчить про зниження рівня матеріальних ресурсів підприємства, особливо між 2022 та 2023 роками, де відбулося значне падіння (-18941 тис. грн). Основні засоби збільшилися на 14119 тис. грн за період 2021-2023 рр., що є позитивним результатом і може свідчити про інвестиції в оновлення або розширення виробничої бази. Оборотні активи зросли на 8759 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021, але між 2022 та 2023 роками спостерігається суттєве скорочення на 40781 тис. грн, що може свідчити про труднощі в управлінні оборотним капіталом або зниження обсягів реалізації продукції. Власний капітал зменшився на 76 тис. грн за весь період, а між 2022 та 2023 роками – на 8969 тис. грн, що може вказувати на проблеми з прибутковістю або збитковість підприємства. Залучений капітал збільшився на 23483 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021, проте між 2022 та 2023 роками відбулося його скорочення на 23448 тис. грн. Це може свідчити про зменшення обсягу кредитів або інших залучених коштів. Грошові кошти демонструють збільшення на 1305 тис. грн між 2021 та 2023 роками, але між 2022 та 2023 роками відбулося суттєве зниження на 4303 тис. грн, що може відображати зменшення ліквідності підприємства. Валюта балансу збільшилася на 23407 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021, що може свідчити про загальне зростання активів підприємства. Проте між 2022 та 2023 роками відбулося скорочення валюти балансу на 31807 тис. грн, що може вказувати на зменшення фінансової стабільності та активності підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Газбон» протягом 2021-2023 років зазнало як зростання, так і скорочення різних ресурсів, що може свідчити про нестабільність фінансово-господарської діяльності.



Таблиця 2.3 – Показники господарської діяльності ТОВ «Газбон» за 2021-2023 рік

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2023 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	825911	767509	764549	-61362	-2960
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	738491	654302	643211	-95280	-11091
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	87420	113207	121338	33918	8131
Адміністративні витрати, тис. грн.	6986	9691	13488	6502	3797
Витрати на збут, тис. грн.	79500	92200	111779	32279	19579
Фінансові результати до оподаткування, тис.грн.	690	10858	-1887	-2577	-12745
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	558	8893	-1887	-2445	-10780
Рентабельність, %	0,07	1,16	0	-0,07	-1,16

Згідно з таблицею 2.3, показники господарської діяльності ТОВ «Газбон» за 2021-2023 роки свідчать про зміни в доходах, витратах і фінансових результатах. Так, чистий дохід від реалізації продукції знизився на 61362 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про зменшення попиту на продукцію або інші ринкові труднощі. Зниження між 2022 та 2023 роками було лише на 2960 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 95280 тис. грн за період 2021-2023 років, що є позитивним результатом і може свідчити про ефективніше управління виробничими витратами або оптимізацію процесів. Зниження між 2022 та 2023 роками склало 11091 тис. грн. Валовий прибуток зріс на 33918 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, що є позитивною ознакою. Це може свідчити про покращення ефективності основної діяльності. Між 2022 та 2023 роками також спостерігається зростання на 8131 тис. грн.

Адміністративні витрати значно зросли на 6502 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може вказувати на збільшення витрат на управлінський апарат. Також між 2022 та 2023 роками відбулося зростання на 3797 тис. грн.

Витрати на збут також суттєво зросли на 32279 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення витрат на маркетинг та реалізацію продукції. Між 2022 та 2023 роками спостерігається додаткове збільшення на 19579 тис. грн.

Фінансові результати до оподаткування різко погіршились: у 2023 році зафіксовано збиток у 1887 тис. грн, що є значним погіршенням порівняно з прибутком у 2021 та 2022 роках. Це свідчить про вплив зростання витрат та зниження доходів.

Чистий фінансовий результат демонструє збиток у 1887 тис. грн у 2023 році, порівняно з прибутками у попередніх роках. Це свідчить про серйозне погіршення фінансового стану підприємства, особливо в порівнянні з 2022 роком, де зменшення склало 10780 тис. грн.

Рентабельність знизилася до 0% у 2023 році, що відображає відсутність прибутковості в цьому році. Порівняно з 2021 роком вона впала на 0,07%, а порівняно з 2022 роком — на 1,16%.

Отже, провівши аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Газбон» спостерігаємо те, що компанія зіткнулася з погіршенням фінансових результатів у 2023 році порівняно з попередніми роками. Незважаючи на зростання валового прибутку, збільшення адміністративних і збутових витрат та погіршення чистого фінансового результату призвели до збитковості та втрати рентабельності підприємства.

## 2.2 Дослідження комплексу маркетингу ТОВ «Газбон»

ТОВ «Газбон» пропонує наступні товари і послуги:

Брендове пальне Euro 95 – це високоякісний бензин (A-95 Premium), що виробляється на нафтопереробних заводах Європейського Союзу «Mazeikiu nafta» Литва) та «Orlen» (Плоцк, Польща). Пальне покращується за спеціальною технологією та містить високотехнологічні компоненти, розроблені провідними науково-дослідними інститутами нафтопереробної промисловості. Це дозволяє покращувати експлуатаційні та екологічні властивості пального.

Euro 95 сприяє зростанню потужності та стабільності роботи двигуна, покращенню динамічних характеристик автомобіля, видаляє існуючий нагар, що утворився після використання неякісного бензину, захищає паливну систему від нагароутворень, сприяє зменшенню витрат пального до 2% та суттєвому зменшенню шкідливих викидів у атмосферу.

Для елітних авто на ТОВ «Газбон» пропонується елітна марка автомобільного пального з найвищим октановим числом. Бензин Ai-98 є виключно прибалтійського виробництва із заводів, що експортують продукцію в Європу. Гасло цього бренду – Ai-98 підійде для впевнених та активних водіїв, що віддають перевагу високооборотним форсованим двигунам".

Бензин A-92 пропонується для сучасних інжекторних двигунів та спеціально спроектованих для такого пального карбюраторів. Це оптимальний вибір, якщо двигун неекономний щодо витрати пального. Нижча ціна A-92 дозволяє виграти за рахунок скорочення затрат. A-92 є лідером за рівнем популярності в деяких регіонах. Споживання палива цієї марки залишається компромісним продуктом для власників старої техніки.

На ТОВ «Газбон» наголошують на важливості задоволення потреб всіх клієнтів, і там, де є потреба в A-76, його будуть пропонувати. Проте, незабаром в резервуарах, звільнених від A-76, ТОВ «Газбон» запропонує новий сорт пального на основі A-92 або Ai-95.



ТОВ «Газбон» також пропонує високоякісне дизельне пальне бізнес-перевізникам і приватним особам.

Euro Diesel - дизельне пальне нового покоління від мережі ТОВ «Газбон». Він створений за унікальною технологією покращення властивостей дизельного пального.

На практиці, постійне використання пального Euro Diesel надає автомобілю такі характеристики:

- збільшення ресурсу двигуна;
- зростання потужності двигуна;
- зменшення витрат пального;
- збереження чистоти двигуна;
- запобігання нагароутворенню;
- зменшення шкідливих викидів.

Заправитися зрідженим газом можна на станціях «Газбон», де встановлено спеціальні газові модулі-цистерни. ТОВ «Газбон» буде збільшувати кількість станцій з газовими модулями для розширення можливостей заправляти газом автомобілі клієнтів. Газ – безумовний лідер за показниками витратності, оскільки вона найвижча.

Упродовж 2024 року через мережу ТОВ «Газбон» продано 426,2 тис. тонн світлих нафтопродуктів, що на 14,8 % більше ніж 2023 р. У структурі продажу, як і 2024 року, зросла частка дизельного пального (до 43,2 %). Темпи приросту реалізації дизельного пального становили 21,9 % за рік, а бензину – 9,3 % 2023 року – 28,9 % та 2,0 % відповідно. Також, завдяки введенню в експлуатацію нових газових модулів та збільшення попиту на ТРГ, його реалізація зросла майже втричі. Частка зрідженого газу в загальних продажах становила 0,6 %.

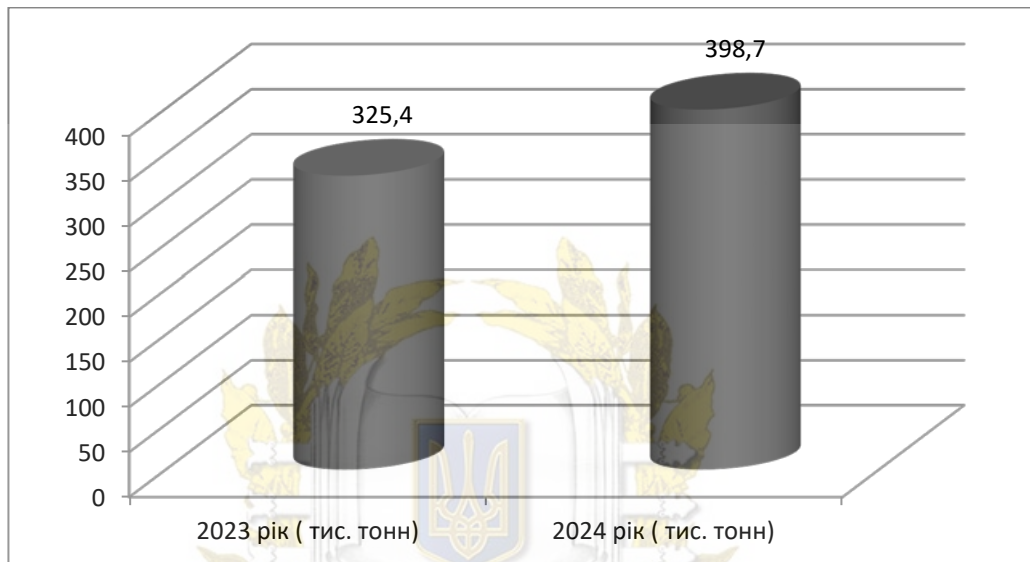


Рисунок 2.2 – Темпи росту реалізації пального через мережу АЗС ТОВ «Газбон»

Частка ринку підприємства на загальноукраїнському ринку роздрібних продажів нафтопродуктів становить 5,0 % (6,2% серед брендових АЗС), водночас частка ринку в основних регіонах присутності (переважно Західна Україна) сягає рівня 12–15 %.

Середньодобова реалізація на одній АЗС ТОВ «Газбон» 2024 р. становила 8 057 літрів за добу, що на 5,1 % більше, ніж 2023 р. Це відбулось за рахунок збільшення брендових та зменшення небрендових АЗС. Утім середня реалізація однієї АЗС ТОВ «Газбон» дещо зменшилась і становила 9 900 літра за добу (2023 р. – 10 468). Таке зменшення спричинене тим, що 2024 р. багато АЗС ТОВ «Газбон» було відкрито в нових для підприємства областях, і для того, щоб вийти на проектний рівень продажу, їм потрібно було набагато більше часу, ніж у західних областях України.

Середня реалізація небрендових АЗС ТОВ «Газбон» становить 2 693 літрів на добу.

Що стосується додаткових послуг, то на станціях ТОВ «Газбон» для водіїв є кавові автомати, сервісні колонки з водою та повітрям. На всіх станціях «Газбон» є туалет і телефон – важливі атрибути сервісу в дорозі.

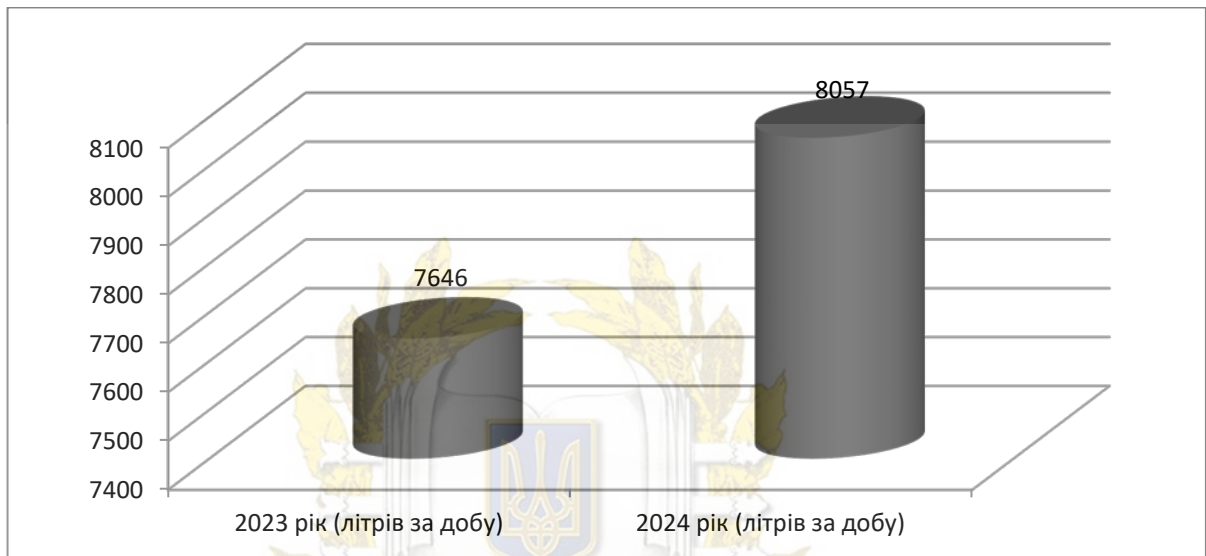


Рисунок 2.3 – Середньодобова реалізація на одній АЗС ТОВ «Газбон»

Не менш ретельно підбираються і товари найбільш популярних груп – аналогічних до асортименту міні-маркетів. В окремих магазинах встановлюються холодильні вітрини для торгівлі охолодженими продуктами. Косметика, товари першої необхідності, аудіо-відеопродукція та преса, подарункові м'які іграшки доповнюють асортимент. Девіз мережі «Газбон» – «Ми формуємо нову культуру покупок». В умовах зростання темпу життя магазини «Газбон» дають можливість споживачам економити час і створюють для них додаткові зручності.

Для подорожуючих на трасах працює "мережа смачного харчування". В основу сервісу на «Газбон» покладено відлагоджену систему постачання якісного пального. Системи його зберігання та видачі відповідають останнім технічним та екологічним досягненням. Для обслуговування автомобілів із місткими баками встановлюються високошвидкісні колонки із сателітними пістолетами. На Комплексах «Газбон» монтуються модулі для заправки скрапленим пропан-бутаном.

На «Газбон» доступні портальні мийки із сучасним обладнанням, воскування, миття коліс, сушка. Тут можна швидко навести чистоту в салоні автомобіля за допомогою потужного професійного порохотяга.



Біля спеціальних сервісних колонок можна перевірити тиск в шинах, підкачати їх, долити воду в бачок омивача. Обслуговуючий персонал може допомогти в цьому клієнтам, а також допомогти помити скло вікон та фар. Швидкість та якість автоматичних мийок тепер доступна і для великих вантажних автомобілів та автобусів.

На АЗК «Газбон» трасового формату працюють безкоштовні комп'ютерні куточки, де є WIFI-покриття.

Продаж супутніх товарів та інших послуг 2024 року становив 145 625 тис. грн. Порівняно з 2023 роком він зріс на 102,2 %. Причому 99 925,4 тис. грн отримано від продажу через магазини «Газбон», що на 55,3 % більше, ніж попередньому році.

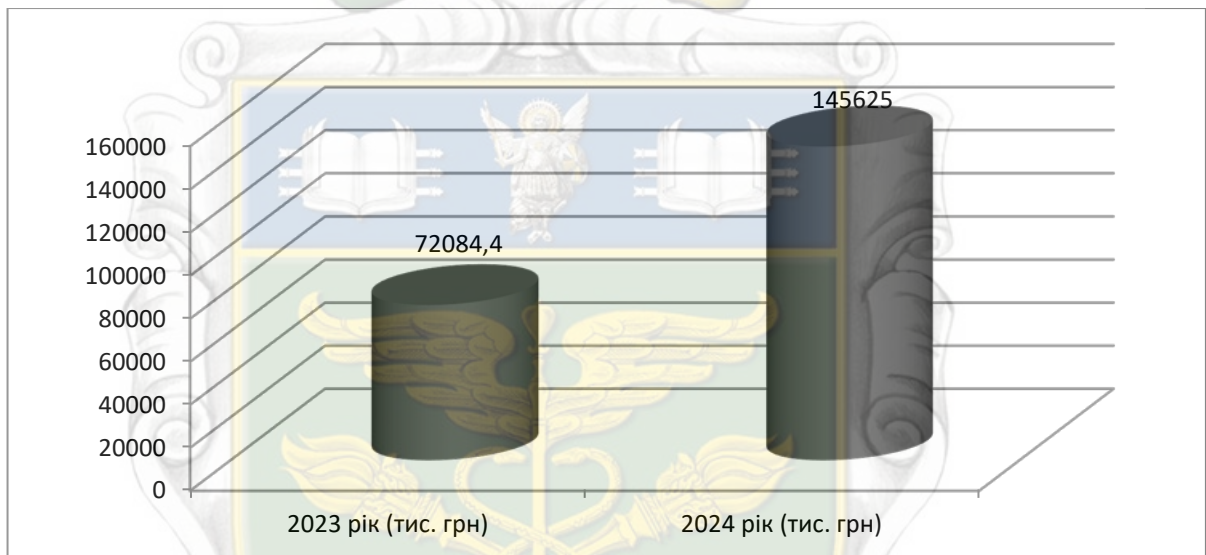


Рисунок 2.4 – Продаж супутніх товарів та інших послуг

Середньомісячні продажі в одній торговій точці становили 50721 грн. У магазинах «Газбон» цей показник становив 64424 грн, що на 7,1 % більше, порівняно з 2023 р.

До того ж зафіксовано зростання такого показника, як продаж супутніх товарів у магазинах «Газбон».

Також на АЗК «Газбон» з легкістю можна оформити страховий поліс (автоцивілка) страхової компанії «Універсальна».

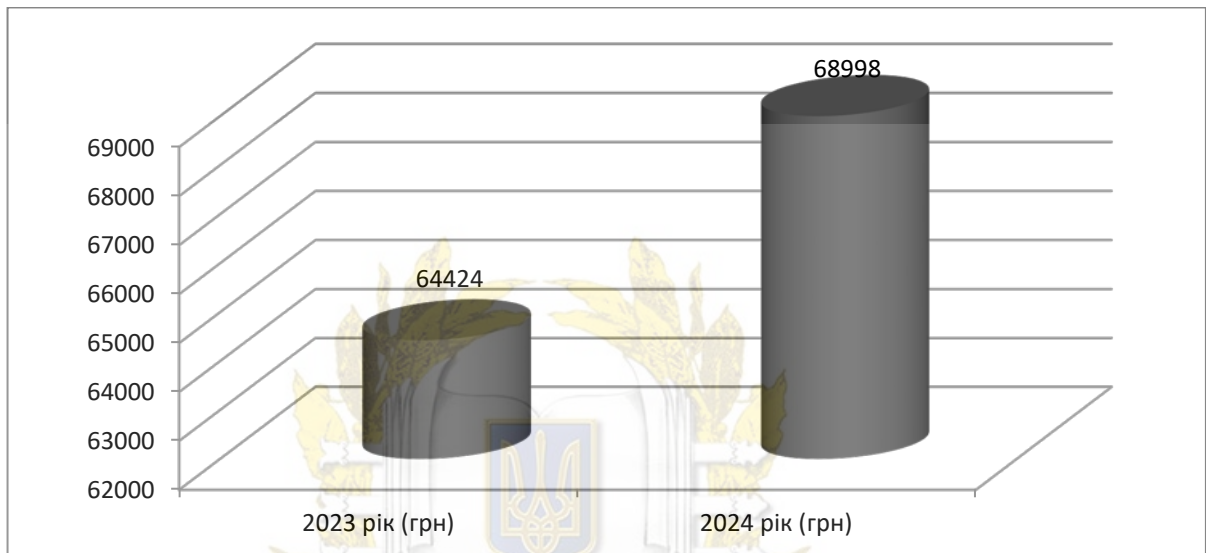


Рисунок 2.5 – Середньомісячні продажі в магазинах «Газбон»

Для оцінки ефективності різних товарів, які реалізовує ТОВ «Газбон», проведемо АВС-аналіз його торгової пропозиції. АВС-аналіз призначений для визначення пріоритетів у діяльності підприємства і концентрації зусиль тільки на тих її елементах, що є найбільш значущими з погляду отримання максимальної віддачі. Для цього відобразимо в таблиці 2.3 дані про обсяги продажу кожного товару, а також їхні частки в загальному обсязі продажу товарів (групи товарів).

Таблиця 2.3 – Обсяги продажу ТОВ «Газбон»

Товар (група товарів)	Обсяг продажу за 2023 рік		Частка в загальному обсязі продажу, %	
	тис.тонн	млн.грн.	за кількістю	за вартістю
1	2	3	4	5
Euro-95 (Т1)	54,7	765,3	5,6	6,2
Euro Diesel (Т2)	102,6	1 302	10,5	10,6
95-Євро (Т3)	184,7	2 399,2	18,8	19,4
92-Євро (Т4)	205,2	2 583,5	20,9	20,9
ДП-Євро (Т5)	433,2	5 064,1	44,2	41,1
Супутні товари (Т6)	-	145,6	-	1,2
Газ (Т7)	-	73,6	-	0,6
Всього	980,4	12 333,3	100	100

Згрупуємо товарні групи в порядку спадання їх питомої ваги в загальному обсязі продажу, при цьому розміщуємо частки з накопиченням результату (за наростаючим підсумком). Після цього визначимо, до якої групи – «А», «В» чи «С» буде відноситися той чи інший товар. В даному випадку до групи «А» віднесемо ту продукцію, яка забезпечує підприємству до 50% збуту, тобто становить до 50% від загального обсягу продаж у вартісному вираженні. До групи «В» віднесемо ті товари, які забезпечують до 15% збуту, до групи «С» – 15% і нижче. Результати наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – ABC-аналіз товарної пропозиції ТОВ «Газбон»

Товар (група товарів)	Обсяг продажу за рік, млн.грн.	Частка в загальному обсязі продажу (наростаючим підсумком), %		Рекомендовані групи ABC		
		за кількістю	за вартістю	Кількість	Вартість	Група
T5	5 064,1	44,2	41,1	44,2%	41,1%	A
T4	2 583,5	65,1	62	39,7%	40,3%	B
T3	2 399,2	83,9	81,4			
T2	1 302	94,4	92	16,1%	18,6%	C
T1	765,3	100	98,2			
T6	145,6	-	99,4			
T7	73,6	-	100			
Сума	12 333,3					

Отже, за результатами ABC-аналізу асортименту ТОВ «Газбон», до групи «А» відноситься лише ДП-Євро – воно забезпечує підприємству більше 40% доходу і становить приблизно 45% від загальної кількості продукції, що реалізується. До групи «В» належать пальне 92-Євро та 95-Євро, які приносять близько 40% доходу і приблизно 40% по кількості продаж. Група «С» є найбільшою, до неї відносяться Euro Diesel, Euro -95, супутні товари та газ, які забезпечують компанії близько 20% доходу і мають чимале значення по кількості проданого товару. Показники кількості продаж супутніх товарів та газу не розглядаємо у зв'язку з описаними вище причинами.

Як бачимо, елементами, пріоритетними для ТОВ «Газбон», є товари та групи товарів, що відносяться до категорій «А» і «В». Разом з тим до категорії



«С» належать чотири з семи товарних груп підприємства. Розглянувши детально групу «С», можна побачити, що товари Т1 і Т2 мають на порядок кращі показники, ніж Т6 та Т7. Тому ми вважаємо, що їх доцільно просувати до тих пір, поки вони не ввійдуть до групи «А». Ці товари мають великий потенціал та великі темпи росту показника кількості продаж.

Спираючись на висновки проведеного вище АВС-аналізу, із перерахованих товарів обираємо для просування перспективне брендове пальне Euro 95 та Euro Diesel. Політика ціноутворення сприяє розвитку даного бренду. Споживачі часто поділяють аналогічні бренди на декілька видів залежно від рівня цін у конкретній товарній категорії. Існує взаємозв'язок між ціною і сприйнятою якістю продукції.

Спираючись на взаємозв'язок «ціна – якість», для брендового пального підприємство використовує стратегію преміальних націнок – пропонує високоякісний бензин за вищими цінами – на 2-3% порівняно із конкурентами. Крім того, на ТОВ «Газбон» преміум-бензин Euro 95 та Euro Diesel коштують на 5 – 7% дорожче, ніж бензин А-95 та ДП Євро.

		<b>Ціна</b>	
		<i>Висока</i>	<i>Низька</i>
<b>Якість</b>	<i>Висока</i>	<b>Стратегія преміальних націнок</b>	<b>Стратегія підвищеної ціннісної значимості</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;"><b>ТОВ «Газбон»</b></div>
	<i>Низька</i>	<b>Стратегія завищеної ціни</b>	<b>Стратегія економії</b>

Рисунок 2.6 – Цінові стратегії, що базуються на взаємозв'язку «ціна – якість».

ТОВ «Газбон» – стратегія підвищеної ціннісної значимості

На сьогоднішній день існує велика кількість маркетингових стратегій, які знайшли практичне застосування на вітчизняних і зарубіжних підприємствах. Вважаємо, що для просування брендового пального Euro 95 та Euro Diesel слід

дотримуватися саме стратегії глибокого проникнення на ринок (експансії), а не розвитку товару, про що зазначалося вище.

Стратегія глибокого проникнення на ринок (концентрація, експансія) полягає в знаходженні ТОВ «Газбон» шляхів збільшення збуту своїх товарів, що випускаються на вже освоєних ринках за допомогою більш агресивного маркетингу. Така стратегія ефективна, коли ринок ще розширюється або ще не насичений. ТОВ «Газбон» прагне розширити збут наявних товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товароруку, наступального просування товарів і використання найбільш конкурентоспроможних цін. Це збільшує збут: приваблює тих, хто раніше не користувався продукцією ТОВ «Газбон», а також клієнтів, конкурентів і збільшує попит вже залучених споживачів.

Дану стратегію для ТОВ «Газбон» будемо реалізовувати за двома напрямками:

- 1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів;
- 2) залучення до товарів ТОВ «Газбон» нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Також стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком, що є її значною перевагою.

У порівнянні зі стратегією розвитку товару (передбачає модифікацію товару компанії або його якісних параметрів), яку використовує ТОВ «Газбон», запропонована нами стратегія глибокого проникнення на ринок дає змогу сконцентрувати маркетингові зусилля на продажі конкретного товару, у нашому випадку, - це брендове пальне Euro 95 та Euro Diesel.

Реалізація даної стратегії передбачає вибір і застосування комплексу маркетингових заходів, спрямованих на досягнення поставлених ТОВ «Газбон» рівнів продаж.

Діяльність ТОВ «Газбон» щодо інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари, стимулювання їх збуту і створення

позитивного іміджу в очах громадськості здійснюється через систему маркетингових комунікацій.

На ТОВ «Газбон» використовують наступні елементи маркетингових комунікацій:

- реклама – це розповсюдження інформації про товар або підприємство на платній основі (реклама на телебаченні);

- піар (public relations) – діяльність спрямована на формування позитивного іміджу компанії, прихильного ставлення до неї та до її товару (програма лояльності Газбон);

- стимулювання збуту – короткочасні спонукальні засоби заохочування споживачів до купівлі товару (промоакції). Механіку реалізації однієї із численних промоакцій представлено нижче.



Проте у нашому випадку для активного продажу брендового пального Euro 95 та Euro Diesel доцільно буде застосувати таку форму комунікацій, як персональний продаж, тобто усне представлення продавцем-консультантом пального в ході бесіди з потенційним покупцем задля продажу. Дану форму комунікації нами запропоновано недаремно, адже вона вважається найбільш дієвою, хоча й найбільш дорогою формою рекламної комунікації.

Щорічно впродовж одного місяця на АЗС ТОВ «Газбон» проводяться перегони по продажах Euro 95 та Euro Diesel між усіма АЗС з метою підвищення реалізації брендового пального, під час яких застосовується персональний продаж. Заздалегідь усі АЗС діляться на групи відповідно до рівня реалізації товарів і послуг таблиця 3.3.



Таблиця 2.5 – Розподіл АЗС на групи відносно рівня продаж (в грошовому еквіваленті) станом на третій квартал 2024 рік

Група	Грошові діапазони, тис.грн/день	Кількість АЗС
I	до 80	10
II	80-110	20
III	110 і вище	10

В перегонах до уваги береться не тільки збільшення рівня продаж Euro 95, а й його відсоткове співвідношення до проданого пального Стандарт 95. По закінченню перегонів перші три АЗС кожної з груп отримують премії, що служить додатковим стимулом для усіх працівників та підтверджує ефективність даного виду комунікації.

Отже, проведено детальний аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Газбон», який охоплює основні напрямки діяльності компанії, її асортиментну політику та ефективність збуту. Основними товарами, що пропонує компанія, є різні види бензину, дизельне пальне та зріджений газ. Особлива увага приділяється просуванню брендів палив Euro 95 та Euro Diesel, які вирізняються високою якістю і відповідають екологічним стандартам. ТОВ «Газбон» вдалося збільшити обсяги реалізації продукції у 2024 році, що свідчить про ефективність використаних маркетингових стратегій, таких як стратегія глибокого проникнення на ринок та агресивне просування. Проведений АВС-аналіз дозволив визначити пріоритетні товарні групи, на яких доцільно концентрувати маркетингові зусилля. Компанія активно розширює присутність на ринку шляхом збільшення кількості АЗС, зокрема у нових регіонах, та пропонує додаткові послуги, що підвищують зручність для споживачів. Введення інноваційних рішень, таких як високошвидкісні колонки та комп'ютерні куточки, допомагає формувати позитивний імідж компанії. Таким чином, ТОВ «Газбон» демонструє ефективне поєднання товарної, цінової, дистрибуційної та комунікаційної політик, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та збільшення ринкової частки.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГАЗБОН»

#### 3.1 Аналіз існуючої логістичної стратегії ТОВ «Газбон»

ТОВ «Газбон» достатній період функціонує на ринку палива, тому підприємство має постійних клієнтів та постачальників. За майже 5 років функціонування підприємство сформувало головні принципи, що дозволяють займати стійке положення на ринку (рис. 3.1).

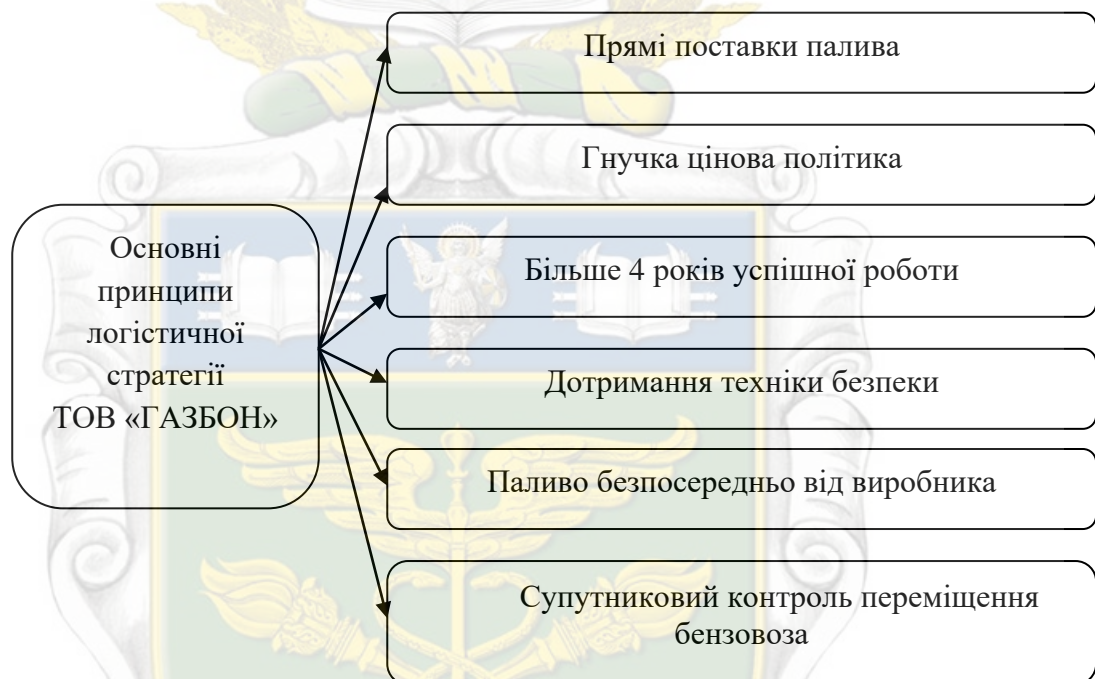


Рисунок 3.1 – Основні принципи логістичної концепції ТОВ «Газбон»

ТОВ «Газбон» надає свої послуги як для фізичних осіб, так і для юридичних. Окрім звичних автозаправних станцій, ТОВ «Газбон» надає послуги доставки палива. Його корпоративна політика полягає у якісному та швидкому обслуговуванні клієнтів сертифікованим пальним, що відповідає стандартам ГОСТ і «Євро-5». Тому мета ТОВ «Газбон» – максимально задовільнити потреби клієнтів, надавши якісні послуги.

ТОВ «Газбон» активно застосовує маркетингово-логістичну політику, використовуючи систему знижок, гарантовану доставку протягом

встановленого часу, відповідальність при транспортуванні та програму лояльності «ГАЗБОН». Дана програма дозволяє накопичувати бонуси на картку при кожній покупці палива в мережі АЗС, що дозволяє використати накопичені бонуси на паливо чи інші товари. Така стратегія забезпечує АЗС потоком постійних клієнтів, а клієнтам можливість заощаджувати.

ТОВ «Газбон» надає своїм клієнтам послуги з роздрібною торгівлі паливом за принципом ціна/якість. Ціни встановлюються на середньому рівні, пов'язаному з економічною ситуацією в країні та рівнем конкуренції на ринку, що призводить до збільшення обсягів продажів. Ціни на ринку пального постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори, що впливають на цінову політику ТОВ «Газбон», включають обмінний курс, інфляцію, політичну ситуацію в країні та ціни конкурентів, споживачів і постачальників. Поведінка споживачів на ринку та їхні покупки тісно пов'язані з рівнем цін на сировинні товари. Як правило, чим нижча ціна, тим вищий попит. Основним індикатором цін на паливо є ціна, яку встановлюють постачальники. Подальше підвищення тарифів іншими операторами законодавчо обмежене встановленням граничних рівнів націнки. Тому доцільно розглянути цінову політику основних гравців на ринку пального у м. Вінниці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Цінова політика ТОВ «Газбон» та його конкурентів станом на вересень 2024 року, грн. за 1 л

Вид палива	Газбон 	WOG 	Укрнафта 	БРСМ-Нафта 	Окко 
Бензин А-95	55,20	59,99	56,99	53,81	59,99
Газ	36,00	35,98	33,99	33,48	35,99
Дизельне паливо	44,00	54,99	51,99	49,41	54,99



Аналізуючи таблицю 3.1, можна зробити такі висновки щодо цінової політики ТОВ «Газбон» та його основних конкурентів станом на вересень 2024 року:

1. конкурентоспроможність цін: ТОВ «Газбон» має одні з найнижчих цін на всі види пального серед конкурентів. Зокрема, ціна на бензин А-95 становить 55,20 грн/л, що є нижчою за ціни інших компаній, окрім «БРСМ-Нафта». Це свідчить про стратегію «Газбон» залучати споживачів через нижчі ціни на популярні види пального;

2. ціни на газ: на зріджений газ ціна «Газбон» — 36,00 грн/л, що є вищою за «Укрнафту» і «БРСМ-Нафту», але практично дорівнює ціні в мережах «WOG» та «Окко». Це вказує на прагнення «Газбон» утримувати конкурентну ціну на газ, але без значного відхилення від середньоринкових показників.

3. дизельне пальне: ціна на дизельне пальне в «Газбон» є найнижчою (44,00 грн/л) серед усіх конкурентів, що може приваблювати бізнес-перевізників та приватних споживачів, для яких вартість дизеля є критичним фактором.

Загалом, цінова політика ТОВ «Газбон» спрямована на збереження привабливості цін для споживачів, зокрема через встановлення нижчих або конкурентоспроможних цін на основні види пального. Це є частиною стратегії для збільшення ринкової частки та залучення нових клієнтів.

Для більш детального аналізу та розуміння стану підприємства на ринку роздрібною торгівлі паливом було проведено маркетинговий аналіз для дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, зокрема PEST- та SWOT-аналізу.

PEST-аналіз дозволить виявити фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на функціонування ТОВ «Газбон» (табл. 3.2).

Таблиця 3.3 – PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Газбон»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Високі ціни та вимивання обігових коштів за рахунок недосконалої і складної податкової системи. 2. Державне регулювання на рику торгівлі палива. 3. Воєнний стан у країні 4. Дотримання вимог про охорону навколишнього середовища.	1. Підвищення інфляції 2. Високі входні бар'єри в галузь 3. Високий рівень конкуренції 4. Поява нових АЗС на ринку 5. Підвищення попиту на паливо за рахунок ведення бойових дій на території країни 6. Зниження реальних зарплат
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Постійні клієнти, введення дисконтних карток 2. Підвищення кількості автовласників	1. Використання техніки транспортування нафтопродуктів одразу до АЗС 2. Регулярне оновлення матеріально-технічної бази (обладнання, транспортних засобів) 3. Зростання кількості електромобілів

Нестабільна ситуація за умов пандемії, наразі воєнного стану, створює безліч перешкод для розвитку нормальної діяльності підприємства, так як збільшує майнові, операційні та фінансові ризики.

Тому до політичних проблем варто віднести воєнний напад на територію України зі сторони РФ. До економічних факторів макросередовища найбільш впливовим фактором можна вважати темпи інфляції, за рахунок чого збільшуються витрати і підвищуються ціни на паливо, а також зростає частка на податки та мито, що спричиняє зростання закупочних цін і, відповідно, збільшення витрат.

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Газбон» вказує на численні зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії:

1. Політичні фактори включають воєнний стан в країні та державне регулювання ринку пального, що створює певні ризики і обмеження для компанії. Крім того, вимоги щодо охорони навколишнього середовища змушують підприємство впроваджувати екологічні стандарти.

2. Економічні фактори підкреслюють високу інфляцію та конкурентне середовище, а також наявність високих входних бар'єрів у галузь. Попит на паливо зростає через бойові дії, але зниження реальних зарплат і економічна нестабільність можуть впливати на купівельну спроможність споживачів.

3. Соціальні фактори показують важливість клієнтської лояльності, яку компанія підтримує через впровадження дисконтних програм. Збільшення кількості автовласників також сприяє стабільному попиту на продукцію «Газбон».

4. Технологічні фактори свідчать про необхідність регулярного оновлення обладнання та впровадження нових технологій для транспортування нафтопродуктів. Однак зростання кількості електромобілів вказує на потенційну потребу адаптації до змін на ринку в майбутньому.

Загалом, макросередовище для ТОВ «Газбон» характеризується значним впливом політичних та економічних факторів, які створюють як ризики, так і можливості для розвитку. Компанії важливо враховувати зміни у соціально-технологічних трендах, щоб залишатися конкурентоспроможною та відповідати новим викликам ринку.

Загалом, можна проранжувати фактори за силою впливу на ТОВ «Газбон», виходячи з отриманого PEST-аналізу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – PEST-аналіз ТОВ «Газбон» зі зваженими оцінками

Опис фактора	Вплив фактора	Оцінка					Середня оцінка	Зважена
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Високі ціни та вимивання обігових коштів за рахунок недосконалої і складної податкової системи	2	3	2	4	4	3	3,2	6,4
Державне регулювання на рику торгівлі палива	3	5	4	5	5	5	4,8	14,4
Воєнний стан у країні	2	4	5	5	4	4	4,4	8,8
Дотримання вимог про охорону навколишнього середовища	2	2	3	3	2	3	2,6	5,2
Разом за політичними факторами								34,8
<b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Підвищення інфляції	2	3	4	3	3	4	3,4	6,8



## Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Високі вхідні бар'єри в галузь	2	3	2	2	3	3	2,6	5,2
Високий рівень конкуренції	2	4	2	4	4	3	3,4	6,8
Поява нових АЗС на ринку	1	2	3	2	1	2	2	2
Підвищення попиту на паливо за рахунок ведення бойових дій на території країни	2	3	4	3	3	4	3,4	6,8
Зниження реальних зарплат	3	4	4	3	4	5	4	12
Разом за економічними факторами								39,6
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>								
Постійні клієнти, введення дисконтних карток	2	3	2	4	3	3	3	6
Підвищення кількості автовласників	1	2	3	2	3	2	2,4	2,4
Тренди, за яких АЗС мають власні кафе або магазини	2	3	4	4	2	4	3,4	6,8
Разом за соціально-культурними факторами								15,2
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Використання техніки транспортування нафтопродуктів одразу до АЗС	1	2	1	3	2	3	2,2	2,2
Регулярне оновлення матеріально-технічної бази (обладнання, транспортних засобів)	2	2	2	4	4	3	3	6
Зростання кількості електромобілів	2	3	4	2	4	2	3	6
Разом за технологічними факторами								14,2

Отже, за даними таблиці 3.3 PEST-аналізу ТОВ «Газбон» зі зваженими оцінками показує, що на діяльність компанії найбільше впливають економічні та політичні фактори. Політичні фактори (34,8) мають суттєвий вплив, особливо через державне регулювання ринку пального та воєнний стан у країні. Також помітний вплив має податкова система, що ускладнює фінансові операції, і екологічні вимоги, що вимагають додаткових витрат для їх дотримання. Економічні фактори (39,6) характеризуються високим рівнем конкуренції, інфляцією та зниженням реальних зарплат. Особливу увагу слід приділити зростанню попиту на паливо через воєнні дії, що є можливістю для збільшення продажів. Водночас високі вхідні бар'єри в галузь стримують

розвиток нових гравців, але поява нових АЗС на ринку вимагає від «Газбон» зусиль для утримання конкурентних позицій.

Соціально-культурні фактори (15,2) мають менш виражений вплив. Залучення постійних клієнтів через дисконтні програми та розширення послуг АЗС у вигляді кафе чи магазинів є значущими аспектами, які варто розвивати для підвищення лояльності споживачів. Технологічні фактори (14,2) поки що не є домінуючими, але важливими є оновлення матеріально-технічної бази та адаптація до трендів на ринку електромобілів. Це свідчить про необхідність інвестицій в інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Таким чином, для ефективного функціонування ТОВ «Газбон» важливо враховувати значний вплив політичних та економічних чинників, при цьому розвиваючи соціальні та технологічні аспекти діяльності для досягнення стабільного росту та конкурентних переваг.

PEST-аналіз варто доповнювати також SWOT-аналізом. Він дозволить проаналізувати внутрішні фактори впливу на підприємство. Проведений SWOT-аналіз представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз мікросередовища ТОВ «Газбон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість пального</li> <li>2. Клієнтоорієнтованість</li> <li>3. Постійні клієнти</li> <li>4. Доступні ціни</li> <li>5. Сучасне обладнання</li> <li>6. Кваліфікований персонал</li> <li>7. Зручне розташування АЗС</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від постачальників</li> <li>2. Проблеми з платоспроможністю</li> <li>3. Відсутність вкладень для інноваційного розвитку</li> <li>4. Вузький асортимент товарів</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення нових точок збуту палива</li> <li>2. Розширення асортименту товарів</li> <li>3. Пошук нових постачальників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція</li> <li>2. Відсутність робочого капіталу</li> <li>3. Неможливість покриття за рахунок власних надходжень (фінансова залежність)</li> </ol>

SWOT-аналіз мікросередовища ТОВ «Газбон» вказує на наявність численних сильних сторін, які створюють основу для подальшого розвитку компанії, а також слабкі сторони, що потребують уваги та покращення.

Сильні сторони ТОВ «Газбон»: компанія має високу якість пального, клієнтоорієнтованість і постійних клієнтів, що є значними конкурентними перевагами. Доступні ціни і сучасне обладнання підвищують привабливість для споживачів. Кваліфікований персонал та зручне розташування АЗС забезпечують ефективне обслуговування та стабільний попит.

Слабкі сторони ТОВ «Газбон»: основною проблемою є залежність від постачальників, що може впливати на стабільність постачання та якість продукції. Проблеми з платоспроможністю і недостатні інвестиції для інноваційного розвитку обмежують можливості для зростання та модернізації. Вузкий асортимент товарів також звужує вибір для клієнтів.

Можливості ТОВ «Газбон»: компанія має потенціал для розширення мережі збуту та асортименту товарів, що може підвищити конкурентоспроможність. Пошук нових постачальників може зменшити залежність від існуючих і підвищити стабільність бізнесу.

Загрози ТОВ «Газбон»: економічні ризики, зокрема інфляція, та відсутність достатнього робочого капіталу можуть негативно вплинути на фінансову стабільність. Фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування є загрозою, яка обмежує можливості для інновацій.

Таким чином, ТОВ «Газбон» має значні конкурентні переваги, які варто розвивати, однак потрібно зосередитися на диверсифікації постачальників, розширенні асортименту та забезпеченні фінансової стабільності для подальшого зростання.

Для розширеного аналізу, наведемо матрицю SWOT, щоб висвітлити основні стратегії підприємства (табл. 3.5).

На підставі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що для ТОВ «Газбон» сильною стороною є якість палива і зручне місце розташування для клієнтів. Досить вагомими слабкими сторонами є фактори, пов'язані з платоспроможністю підприємства та відсутністю вкладень для інноваційного розвитку. Як і для більшості підприємств загрозами для ТОВ «Газбон» є інфляція та проблеми з фінансами, але, зважаючи на загальний стан розвитку,



підприємство має можливості до розширення за рахунок створення нових точок збуту, при цьому може збільшитись і кількість постачальників палива та звісно асортиментний ряд товарів на АЗС, для прикладу облаштування міні-кафе чи збільшення товарів споживання для клієнтів.

Таблиця 3.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Газбон»

	<b>Можливості (О)</b> 1. Створення нових точок збуту палива 2. Розширення асортименту товарів 3. Пошук нових постачальників	<b>Загрози (Т)</b> 1. Інфляція 2. Відсутність робочого капіталу 3. Неможливість покриття за рахунок власних надходжень (фінансова залежність)
<b>Сильні сторони (S)</b> 1. Висока якість пального 2. Клієнтоорієнтованість 3. Постійні клієнти 4. Доступні ціни 5. Сучасне обладнання 6. Кваліфікований персонал 7. Зручне розташування АЗС	<b>SO-стратегія</b> 1. Посилення маркетингового просування 2. Надання знижок для постійних клієнтів 3. Створення оновлених АЗС під потреби покупців 4. Розширення мережі АЗС разом з асортиментом	<b>ST-стратегія</b> 1. Збільшення власного робочого капіталу за рахунок зниження кредитів та зростання власних коштів 2. Зростання власних коштів за рахунок збільшення обсягів продажу 3. Отримання прибутку за рахунок продажу пального преміум-якості.
<b>Слабкі сторони (W)</b> 1. Залежність від постачальників 2. Проблеми з платоспроможністю 3. Відсутність вкладень для інноваційного розвитку 4. Вузкий асортимент товарів	<b>WO-стратегія</b> 1. Зниження залежності від постачальників за рахунок пошуку нових 2. Підвищення платоспроможності за рахунок збільшення асортименту 3. Інвестиції у створення нових точок збуту з покращеною якістю обслуговування	<b>WT-стратегія</b> 1. Диверсифікація постачальників задля вибору найбільш оптимальних цін 2. Покращення платоспроможності за рахунок збільшення робочого капіталу 3. Розширення асортименту для збільшення кількості покупців 4. Інвестиційні вкладення для зниження залежності від запозичених коштів у подальшому

Можна зробити висновок, що для ТОВ «Газбон» можемо запропонувати стратегічне поле SO «Сильні сторони-Можливості», оскільки завдяки реалізації цих стратегій підприємство зможе підвищити свої позиції на ринку, а крім цього, покращити власний фінансовий стан.

### 3.2 Удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Газбон»

Удосконалювати логістичної стратегії ТОВ «Газбон» пропонуємо дотримуючись таких етапів:

1) Постановку процесу обліку і моніторингу на ТОВ «Газбон» та перепроєктування процесу наявності обліково-аналітичної звітності, із врахуванням впровадження комплексного підходу до системи автоматизації;

2) Формулювання бізнес-стратегій вдосконалення облікової процедури в маркетингово-логістичній діяльності ТОВ «Газбон» :

- впровадження вартісної концепції;
- внесення змін до облікових процесів, місць обліку в структурі управління, потокової організації діяльності підприємства;
- спрямування систем обліку щодо прийняття стратегічного управлінського рішення.

Проте використання інтегрованої системи для логістичних процесів вдосконалення облікової процедури в маркетингово-логістичній діяльності ТОВ «Газбон» буде вимагати часу та затрат, при цьому дозволить забезпечити досягнення цілей стратегічного маркетингового та логістичного планів.

Також зауважимо, що на сьогодні в маркетингово-логістичній діяльності ТОВ «Газбон» акценти зміщені на продажі палива. Менеджмент компанії ставиться до всіх інших елементів бізнесу як до «супутніх», тому і ставлення є відповідне.

Проте, сучасна діяльність АЗС вже не тільки обмежується лише паливною інфраструктурою, а головним драйвером розвитку такого бізнесу є пропозиція «супутніх» товарів.

Потреби споживачів, які знаходяться в дорозі, практично не залежать від регіонів, традицій та історії. Споживачі потребують швидкої, безпечної та якісної заправки автомобіля, при цьому не зайвим буде і отримання



додаткових послуг. Більшість клієнтів цінують безпеку, рівень чистоти й освітленість екстер'єру та інтер'єру АЗС, а якість оцінюють «по запаху» кави. Тому для реалізації маркетингово-логістичної стратегії ТОВ «Газбон» пропонуємо виділення трьох стратегічних напрямків роботи, які спрямовані на збільшення продажу товарів, які не відносять до так званого паливного бізнесу в мережах АЗС:

1. Створення бази, яку можна віднести до категорій «кафе» з певною торговою маркою. Ціль такого напрямку - 50% продажу в категоріях food (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Зображення торговельного приміщення АЗС і кафе ТОВ «Газбон» (згенеровано за допомогою AI)

2. Створення магазину з необхідними асортиментними групами товарів і розвинутою логістикою, де такі товари будуть складати до 70% асортименту (рис.3.3).





Рисунок 3.3 – Зображення магазину АЗС ТОВ «Газбон»  
(згенеровано за допомогою AI)

3. Організація процесу продажу так званих товарів не паливного бізнесу в мережах АЗС, для цього необхідно впроваджувати ряд ІТ-рішень, які будуть допомагати в реалізації попередніх пунктів цього плану.

Якісне обслуговування в кафе АЗС ТОВ «Газбон» дозволить поділити клієнтів за трьома основними рівнями: базовим, просунутим і максимальним. В рамках базового рівня обслуговування клієнтів «стандартний» пакет послуг АЗС буде включати:

- стандартне меню холодних і гарячих напоїв (чай, кава, газована вода);
- стандартне меню страв для споживання в приміщенні кафе (сандвічі, бургери, салати);
- меню страв гриль і готових ланчів з собою;
- стандартне меню приправ (сіль / перець в одноразових упаковках);
- базовий рівень мерчандайзингу /вивіски і рекламні біл-борди.

У наведеному вище переліку пропонується мінімум, який зобов'язуються надавати мережі заправок, щоб задовольнити запити клієнтів.

При застосуванні просунутого рівня кафе при АЗС ТОВ «Газбон» будуть пропонувати більший вибір меню і напоїв, їжі на місці та з собою, приправ, соусів і т.п., а також просунутим буде і мерчандайзинг і візуалізація бренду.

Максимальний режим обслуговування клієнтів використовують лише 5% компаній, надаючи сервісне обслуговування високого рівня. Наприклад, пропонуючи лише свіжі продукти, при цьому їхнє меню відрізняється, а приміщення має гарний сучасний інтер'єр із відповідними стандартами обслуговування. Оскільки мережі АЗС пропонують клієнтам і паливо, й перелік інших супутніх товарів, то основний акцент ставиться на підвищення сервісного обслуговування та торгівлю продукцією високої якості.

Для збільшення продажу ТОВ «Газбон», в першу чергу, варто розширювати асортимент товарів, а групи товарів, які вже реалізуються в магазині на АЗС, варто обирати досить ретельно. Обираючи ті чи інші товари варто враховувати його характеристики унікальності, впізнаваності, затребуваності і обороту з тієї торгової площі, яку вони будуть займати. Затребуваність товарів потрібно визначити виходячи із оцінки цільової аудиторії, а оцінювання впізнаваності з позиції товарних категорій і бренду. Чим кращими є ці характеристики, тим більші обсяги продаж, а значить, і прибуток.

Це є важливим для магазинів при АЗС, де специфічною є цільова аудиторія відвідувачів, вони мають невелику торгову площу, а обслуговуючий персонал є зайнятим в обслуговуванні клієнтів безпосередньо на заправках. Для прикладу, якщо пропонувати окуляри для водіїв, то на АЗС буде 100% охоплення цільової аудиторії, при цьому торговельна точка займатиме невелику площу в залі, а маржинальність товарів буде достатньо високою.

Крім цього постачальники повинні стимулювати збут товарів. На АЗС велику ефективність мають POS і рекламні матеріали (рис.3.4).





Рисунок 3.4 – POS і рекламні матеріали для АЗС ТОВ «Газбон»  
(згенеровано за допомогою AI)

Також потрібно враховувати ефективність торгового обладнання, рекламних кампаній в медіа, і товари будуть користуватися попитом. Такі статті мають суттєві затрати, тому не всіх постачальників можна залучити до цього процесу. У свою чергу, товари повинні знаходитися на тому місці, яке буде найбільш зручне і продукції повинно бути завжди достатньо. Питання викладки в умовах АЗС є одним з найважливіших. На першому плані повинні бути товари імпульсного попиту та товари першої необхідності, тобто там, де клієнт може їх побачити. Як правило, такі групи товарів розміщують при касовій зоні та на кутових стелажах.

Важливим моментом в цьому контексті є достатній товарний запас, оскільки якщо відсутніми є лише 20% товарних позицій на стелажах тягне за собою зниження прибутку орієнтовно на 30%.

ТОВ «Газбон» варто формувати зацікавленість у місцях продажу. Звичайно, що працівники АЗС не завжди хочуть зацікавлювати клієнтів купляти додаткові товари. Тому тут варто мотивувати співробітників АЗС,



пропонуючи їм невеликі заохочення, наприклад, бонуси за продані окуляри і ін., що може суттєво підняти продаж супутніх товарів.

Також пропонуємо збільшувати загальний чек покупки, пропонуючи, декілька акцій:

1. крос-продаж: знижки на супутні товари (наприклад, напої, закуски, аксесуари для автомобілів) при покупці пального. Наприклад, знижка 10% на продукти при заправці на певну суму;
2. програма лояльності: система бонусів або балів, які накопичуються за покупки. Чим більше клієнт витрачає, тим більше балів отримує, які потім можуть бути обміняні на знижки або подарунки;
3. знижки на паливо: знижки на паливо при попередньому замовленні через мобільний додаток або сайт. Наприклад, 2% знижки на покупку пального, якщо клієнт замовить через додаток;
4. сезонні акції: акції на свята або в особливі дні (наприклад, знижки на паливо в перші дні літа або знижки на святкові товари під час новорічних свят);
5. пакетні пропозиції: пакетні пропозиції, які включають паливо та товари з магазину. Наприклад, комбо-упаковки з паливом і кавою за зниженою ціною;
6. безкоштовні подарунки: наприклад, фірмові кружки або брелоки при покупці пального на певну суму;
7. спеціальні дні: визначити дні з особливими знижками для певних категорій клієнтів, наприклад, для студентів або пенсіонерів.

Такі акції не лише залучать нових клієнтів, але й спонукатимуть існуючих витратити більше.

ТОВ «Газбон» варто приділяти увагу мерчандайзингу. АЗС і міні-маркет – це єдина структура, управління якою здійснює менеджер. В ЄС така структура зазвичай належить торговій мережі, яка організовує централізоване навчання менеджерів, знайомить їх із правилами мерчандайзингу. Організацію торговельних площ магазину визначають

природні зони – межі зали, розташування каси, входів, і ефективність продажів багато в чому залежать від правильного використання цих територій. Коли покупець потрапляє в ці зони, його поведінка стає прогнозованою і його дії відповідають «статуту і законам» магазину.

Враховуючи технічні методи збільшення продажів, пропонуємо таку класифікацію організацій торговельних площ для ТОВ «Газбон».

1. Червону зону («гарячу зону») потрібно розташовувати між входом і касовими вузлами, де проходять покупці. Тому вздовж «великої дороги» потрібно розташовувати імпульсні покупки («червоні покупки»), що веде від входу до касових вузлів, або вони повинні бути добре видимими. Імпульсні зони можна збільшувати, якщо товари, які споживачі особливо будуть прагнути купити (наприклад, напої і пиво), змістити від головних стелажів трохи в сторону.

2. Жовту зону («теплу зону») можна розмістити в торговому залі в сторону від так званої «великої дороги», але вона має проглядатися із входу в магазин. Товари, що розміщують на цій території, відносять до особливої категорії, їх називають «товарами імпульсно-вимушеного попиту». Викладка цих товарів повинна бути необов'язковою на прямий огляд, але покупці повинні мати можливість легко їх знайти і бути впевненими в тому, що ці товари є в наявності (до цієї категорії відносять, наприклад, батарейки та запальнички).

3. Синю зону («холодну зону») розташовують далеко від входу і касових вузлів. До асортименту цієї зони відносять товари першої необхідності (наприклад, хліб, молоко). Покупці мають потребу в цих товарах, тому готові їх шукати та йти в далекі зони магазину.

Одним з важливих інструментів мерчандайзингу є асортиментний стандарт магазину на АЗС, що вимагатиме ретельнішого опрацювання, чим асортимент звичайного магазину. Тому тут варто застосовувати жорстку асортиментну матрицю, оскільки площі майбутнього магазину на АЗС «Газбон» обмежені і великі складські приміщення зазвичай відсутні. В

асортиментну матрицю, що може бути представлена навіть у маленькому магазині, зазвичай потрапляють товари й імпульсної групи. Серед них: масла та рідини для автомобілів; авто хімія й предмети догляду за автомобілем; авто аксесуари, тютюнові вироби; батарейки; напої та пиво; вода, шоколад; цукерки, морозиво; алкоголь; снеки (горішки, чіпси та ін.); фастфуд; іграшки, преса. У великих магазинах асортимент доповнюється товарними групами: булочно-кондитерською; гастрономією; кондитерськими виробами і печивом в упаковці; молочними продуктами; чаєм, кавою; замороженими продуктами; канцелярськими товарами; листівками та упаковками; спортивними й туристичними товарами.

Формуючи асортимент АЗС ТОВ «Газбон» варто пам'ятати про відмінності щодо постачання в різних районах і переваг окремих верств населення. Сучасний ринок вимагає від будь-якого бізнесу бути високо конкурентоспроможним. Щоб успішно функціонувати, потрібно відслідковувати і зберігати загальний вектор розвитку, а також приділяти увагу окремим складовим механізму роботи.

Так, рівні продажів в магазинах при АЗС поки що поступаються європейським, але обсяги і обороти, а значить, і додаткові прибутки зростають постійно. Однак, розширюючи товарний асортимент, варто не лише ретельно відбирати товари, але і продумувати шляхи його просування. Тому підвищення прибутковості майбутнього магазинів при АЗС ТОВ «Газбон» є важливими логістичними завданнями.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що логістична стратегія є ключовим елементом управління підприємством, який сприяє його ефективному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей. В умовах сучасного конкурентного середовища логістика забезпечує підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін ринку, знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування споживачів.

Логістична стратегія охоплює комплекс дій, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, таких як управління запасами, транспортування, складування та постачання. Це дозволяє підприємствам покращувати використання ресурсів, ефективно організувати потоки товарів і інформації та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, логістична стратегія є важливим інструментом, що дозволяє підприємствам ефективно планувати, координувати та контролювати свої логістичні процеси, підвищуючи їхню ефективність і стійкість до зовнішніх впливів. Використання сучасних методів і технологій у розробці та впровадженні логістичних стратегій забезпечує можливість досягнення високих показників продуктивності та задоволення потреб споживачів.

Аналіз методичних аспектів ефективності логістичної стратегії підприємства показав, що в сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції управління логістичними процесами є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств. Логістична стратегія спрямована на оптимізацію матеріальних потоків, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Визначення ефективності логістичної діяльності підприємства включає оцінку різних аспектів логістичної системи, таких як рівень обслуговування

клієнтів, співвідношення витрат та результатів, а також економічність функціонування логістичних процесів. Методичні підходи, які розглядаються в науковій літературі, передбачають використання різноманітних показників, зокрема кількісних та якісних, які характеризують рівень задоволеності споживачів, продуктивність логістичних операцій та економічну ефективність.

Одним із найбільш популярних підходів до оцінки ефективності логістичної стратегії є використання карти збалансованих показників, що дозволяє комплексно аналізувати логістичні процеси та виявляти сфери для удосконалення. Проте, такий підхід має свої обмеження, зокрема, недостатнє врахування економічних показників і логістичних витрат.

Провівши детальний аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Газбон», який охоплює основні напрямки діяльності компанії, її асортиментну політику та ефективність збуту було встановлено те, що основними товарами, що пропонує компанія, є різні види бензину, дизельне паливо та зріджений газ. Особлива увага приділяється просуванню брендів палив Euro 95 та Euro Diesel, які вирізняються високою якістю і відповідають екологічним стандартам.

ТОВ «Газбон» вдалося збільшити обсяги реалізації продукції у 2024 році, що свідчить про ефективність використаних маркетингових стратегій, таких як стратегія глибокого проникнення на ринок та агресивне просування. Проведений ABC-аналіз дозволив визначити пріоритетні товарні групи, на яких доцільно концентрувати маркетингові зусилля. Компанія активно розширює присутність на ринку шляхом збільшення кількості АЗС, зокрема у нових регіонах, та пропонує додаткові послуги, що підвищують зручність для споживачів. Введення інноваційних рішень, таких як високошвидкісні колонки та комп'ютерні куточки, допомагає формувати позитивний імідж компанії. Таким чином, ТОВ «Газбон» демонструє ефективне поєднання товарної, цінової, дистрибуційної та комунікаційної політик, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та збільшення ринкової частки.

Логістична стратегія ТОВ «Газбон» базується на підтримці конкурентоспроможності через цінову політику, орієнтацію на клієнта та маркетингові інструменти, як-от дисконтна програма. Завдяки цьому компанія забезпечує стабільний потік клієнтів і зростання продажів. PEST-аналіз показує, що підприємство стикається зі значним впливом економічних і політичних факторів, зокрема через державне регулювання, інфляцію та воєнний стан. SWOT-аналіз підтверджує сильні сторони, такі як якість пального та клієнтоорієнтованість, проте вказує на слабкі місця, як-от залежність від постачальників. Основна рекомендація для «Газбон» — використовувати стратегії, що базуються на сильних сторонах і можливостях, включно з розширенням мережі та асортименту послуг для закріплення позицій на ринку.

Для вдосконалення логістичної стратегії ТОВ «Газбон» доцільно зосередитися на автоматизації облікових та аналітичних процесів, розвитку маркетингових стратегій і створенні привабливих послуг для клієнтів. Основні напрями включають перетворення АЗС на багатофункціональні комплекси з кафе, магазинами та широким асортиментом товарів.

Важливим елементом є забезпечення комфортних умов для споживачів шляхом запровадження зон мерчандайзингу, лояльності та крос-продажів, що сприятиме підвищенню прибутків і залученню клієнтів.