

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**
Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЛЬ ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ»**

(за матеріалами ТОВ “AMWAY УКРАЇНА”)

Студентки 2 курсу,
701 групи
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 051
«Економіка»,
освітньої програми
«Міжнародна логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Вікторії ГЛЕВЧУК

Науковий керівник:
д. з держ.упр., професор

Юрій КОРОЛЮК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

**Анотація до кваліфікаційної роботи Глевчук Вікторії Миколаївни на
тему «Роль логістики у формуванні конкурентних переваг
підприємства на світовому ринку»**

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти логістики як ключового чинника формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку. На основі аналізу діяльності підприємства розглянуто основні логістичні процеси, їх взаємозв'язок із виробничою, збутовою та маркетинговою діяльністю, а також вплив на ефективність функціонування компанії в умовах глобальної конкуренції. Особливу увагу приділено управлінню ланцюгами постачання, оптимізації транспортно-складських операцій, використанню сучасних логістичних технологій, цифровізації логістичних процесів та застосуванню показників ефективності (KPI). Визначено основні проблеми та напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Доведено, що ефективна логістика сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів, скороченню термінів поставок та зміцненню позицій підприємства на світовому ринку.

Ключові слова: логістика, конкурентні переваги, світовий ринок, ланцюг постачання, логістичні процеси, оптимізація, цифровізація, ефективність, KPI.

**Summary to the qualification work of Viktoriia Hlevchuk on the topic
“The Role of Logistics in Forming Competitive Advantages of an
Enterprise in the Global Market”**

The paper explores the theoretical foundations and practical aspects of logistics as a key factor in forming competitive advantages of an enterprise in the global market. Based on the analysis of the enterprise's activities, the main logistics processes, their interconnection with production, distribution and marketing activities, as well as their impact on the efficiency of the company's operations under conditions of global competition are examined. Particular attention is paid to supply chain management, optimization of transport and warehousing operations, the use of modern logistics technologies, digitalization of logistics processes and the application of key performance indicators (KPIs). The main problems and directions for improving the logistics activities of the enterprise in order to enhance its competitiveness in international markets are identified. It is proved that effective logistics contributes to cost reduction, improvement of customer service quality, reduction of delivery times and strengthening of the enterprise's positions in the global market.

Keywords: logistics, competitive advantages, global market, supply chain, logistics processes, optimization, digitalization, efficiency, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИКОЮ	6
1.1. Сутність та еволюція логістики в системі міжнародного бізнесу	6
1.2. Логістична стратегія як фактор формування конкурентних переваг	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Amway УКРАЇНА»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	14
2.2. Оцінка системи управління логістикою на підприємстві	20
2.3. Діагностика впливу логістичних процесів на конкурентні переваги	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «Amway УКРАЇНА» ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	31
3.1. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах глобальних ризиків	31
3.2. Впровадження інноваційних технологій у логістичну систему	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світової економіки більшість керівників підприємств усвідомлює, що для успішної конкуренції на міжнародному ринку та збереження високого рівня конкурентоспроможності вже недостатньо лише виробляти якісний продукт. Потрібне глибоке оновлення підходів до організації руху товарних потоків. Одним із ключових інструментів, що сприяє досягненню стратегічних цілей та формуванню стійких ринкових позицій, є побудова ефективної логістичної системи.

В умовах жорсткої боротьби за споживача науковці та практики розробили численні методики, які дозволяють оптимізувати ланцюги постачання, мінімізувати витрати та забезпечити доставку товару «точно в час» (Just-in-Time). Грамотно побудована логістика стає тим фактором, що дає змогу досягти максимальної ефективності роботи підприємства. Розвинені країни та транснаціональні корпорації успішно впроваджують інноваційні логістичні підходи, що дозволяє їм залишатися лідерами на світовому ринку. Це є особливо актуальним для таких компаній, як ТОВ «Amway Україна», діяльність яких базується на розгалуженій мережі прямих продажів.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні та практичні аспекти логістики як фактора конкурентоспроможності висвітлено у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, серед яких Д. Бауерсокс, М. Кристофер, М. Портер, Є. Крикавський, Н. Чухрай, О. Сумець, А. Кальченко, В. Герасименко, Б. Анікін, Л. Фролова, О. Посилкіна, І. Смирнов та інші. Проте питання адаптації міжнародних логістичних стратегій до українських реалій в умовах нестабільного середовища потребують подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування ролі логістики у формуванні конкурентних переваг підприємства та розроблення рекомендацій щодо удосконалення логістичної системи ТОВ «Amway Україна» для зміцнення його позицій на ринку.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішено такі *завдання*:

- проаналізувати теоретичні основи логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити світовий досвід формування конкурентних переваг засобами логістики;
- дослідити організаційно-економічну характеристику та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Amway Україна»;
- провести аналіз існуючої логістичної системи досліджуваного підприємства;
- здійснити SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Amway Україна» для виявлення сильних сторін та можливостей розвитку;
- обґрунтувати потребу впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси компанії;
- визначити шляхи оптимізації витрат на логістику «останньої милі» та складські операції;
- довести економічну доцільність запропонованих заходів щодо вдосконалення логістичної системи підприємства.

Об'єкт дослідження — процеси управління матеріальними та інформаційними потоками в системі господарювання ТОВ «Amway Україна».

Предмет дослідження — теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на світовому та вітчизняному ринках засобами логістики.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: діалектичний і логічний — для уточнення понятійного апарату логістики; методи аналізу і синтезу — для оцінки стану логістичної системи підприємства; порівняння та узагальнення — при вивченні світового досвіду; економіко-статистичні методи — для аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Amway Україна»; SWOT-аналіз — для стратегічного планування розвитку логістики; графічні методи — для візуалізації структури ланцюгів постачання та динаміки показників.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, внутрішню звітність ТОВ «Amway Україна», інтернет-ресурси, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці міжнародної логістики та управління ланцюгами постачання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИКОЮ

1.1. Сутність та еволюція логістики в системі міжнародного бізнесу.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується процесами глобалізації, інтеграції національних ринків та посиленням конкурентної боротьби між транснаціональними корпораціями. У цих умовах традиційні методи управління виробництвом та маркетингом вже не можуть забезпечити стійких конкурентних переваг. На перший план виходить ефективність управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що актуалізує роль міжнародної логістики як стратегічного фактора успіху підприємства.

Варто зазначити, що термін «логістика» пройшов значну еволюцію: від суто військового поняття до однієї з ключових концепцій сучасного менеджменту. У науковій літературі існує безліч підходів до визначення сутності цього поняття. Так, Рада професіоналів з управління ланцюгами поставок (CSCMP) визначає логістику як частину процесу управління ланцюгами поставок, що планує, впроваджує та контролює ефективний потік та зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів [1].

Специфіка міжнародної логістики полягає в тому, що вона забезпечує переміщення ресурсів через національні кордони, що суттєво ускладнює управлінські процеси. На відміну від внутрішньої логістики, міжнародна діяльність пов'язана з подоланням митних бар'єрів, розбіжностями у законодавстві країн, використанням різних видів транспорту та збільшенням часових і фінансових ризиків.

Основні відмінності між внутрішньою та міжнародною логістикою систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика внутрішньої та міжнародної логістики

Критерій	Внутрішня логістика	Міжнародна логістика
Документообіг	Стандартизований, мінімальний	Складний (інвойси, коносаменти, митні декларації, сертифікати походження)
Кількість посередників	Невелика (перевізник, склад)	Значна (митні брокери, експедитори, агенти, 3PL-провайдери)
Ризики	Комерційні, транспортні	Валютні, політичні, митні, культурні
Транспортування	Переважно авто/залізниця	Мультимодальні перевезення (морський + авто/авіа)
Базис поставки	Локальні договори	Incoterms (EXW, FOB, CIF, DDP тощо)

Фундаментальним принципом побудови ефективної логістичної системи є дотримання правила «7R» (від англ. *Right*), яке передбачає забезпечення наявності потрібного продукту, у необхідній кількості, належної якості, у потрібному місці, у встановлений час, для конкретного споживача та з мінімальними витратами. Для компаній сфери прямих продажів (MLM), до яких належить ТОВ «Amway Україна», дотримання цього правила є критичним, оскільки логістичний сервіс безпосередньо впливає на лояльність дистриб'юторів та кінцевих споживачів.

Дослідження генезису логістики дозволяє виділити чотири ключові етапи її розвитку в системі міжнародного бізнесу:

1. Етап фрагментації (1920–1960 рр.). У цей період логістика не розглядалася як інтегрована система. Функції транспортування, складування, управління запасами та пакування були розрізненими та підпорядковувалися різним департаментам (виробництву, маркетингу або фінансам). Головним критерієм ефективності була мінімізація витрат на кожну окрему операцію, що часто призводило до «ефекту субоптимізації» — зниження витрат в одній ланці (наприклад, на транспорті) могло призвести до їх зростання в іншій (наприклад, збільшення складських запасів). У цей час панувала концепція «ринку продавця», тому основна увага приділялася масштабуванню виробництва (фордизм), а логістика розглядалася як допоміжна функція. Високі рівні страхових запасів вважалися нормою, оскільки слугували «буфером» для

забезпечення безперебійності виробничих процесів, попри значне «заморожування» оборотних коштів.

2. Етап становлення та фізичного розподілу (1960–1980 рр.).

Характеризується об'єднанням функцій, пов'язаних із розподілом готової продукції (Physical Distribution). Поштовхом до цього стала "контейнерна революція", яка стандартизувала міжнародні перевезення, а також енергетична криза 1970-х років, що змусила бізнес шукати шляхи економії палива та оптимізації маршрутів. Саме в цей період П. Друкер (1962) назвав логістику «темним континентом» економіки, вказуючи на її величезний невикористаний потенціал для прибутку. Компанії почали впроваджувати концепцію «загальних логістичних витрат» (Total Cost Concept), усвідомлюючи необхідність пошуку компромісу (trade-off). Наприклад, стало очевидним, що використання дорожчого авіатранспорту може бути економічно виправданим, якщо це дозволяє суттєво скоротити витрати на утримання складів та прискорити оборотність капіталу.

3. Етап інтеграції (1980–2000 рр.).

Логістика трансформувалася в інтегровану систему управління матеріальними потоками, що охоплює весь цикл: від закупівлі сировини (Inbound Logistics) до виробництва та дистрибуції готової продукції (Outbound Logistics). Цей етап ознаменувався руйнуванням «функціональних бар'єрів» між відділами компаній. М. Портер у своїй моделі ланцюга вартості (1985) виділив вхідну та вихідну логістику як основні види діяльності, що створюють цінність. Поширення набули японські концепції управління, такі як «Just-in-Time» (Точно в строк) та «Kanban», які дозволили здійснити перехід від «виштовхувальних» (push) систем управління запасами до «витягувальних» (pull), орієнтованих на реальний попит. Розвиток інформаційних технологій (поява MRP та ERP-систем) створив технічні передумови для такої інтеграції та обміну даними в реальному часі.

4. Етап управління ланцюгами поставок (SCM) та цифровізація (початок XXI ст. – дотепер).

На сучасному етапі відбувається перехід від управління внутрішніми процесами фірми до управління взаємовідносинами

між усіма учасниками ланцюга створення вартості (постачальники – виробник – дистриб'ютори – клієнти). Логістика стає клієнтоорієнтованою. В умовах Індустрії 4.0 активно впроваджуються новітні технології:

- **Big Data та аналітика:** для точного прогнозування попиту;
- **Інтернет речей (IoT):** для відстеження вантажів у режимі реального часу;
- **Автоматизація складів:** використання робототехніки та WMS-систем.

Таким чином, еволюція логістики свідчить про зміну парадигми: від простого переміщення вантажів до стратегічного управління потоками, що створює додану вартість. Для компаній, що працюють на міжнародних ринках, ефективна логістична стратегія стає не просто способом зниження витрат, а потужним інструментом конкурентної боротьби, що буде детальніше розглянуто у наступному підрозділі роботи.

Для компаній прямих продажів, таких як Amway, логістика є "обличчям" компанії перед кінцевим партнером. Оскільки такі компанії не мають роздрібних магазинів, єдиний фізичний контакт клієнта з брендом відбувається в момент отримання товару. Тому еволюція логістики тут рухається в бік максимальної персоналізації ("остання миля") та швидкості.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що міжнародна логістика пройшла складний шлях еволюції, трансформувавшись із допоміжної операційної функції у стратегічний інструмент управління глобальним бізнесом. Зміна парадигми від фрагментарного управління окремими операціями до інтегрованого управління ланцюгами поставок (SCM) дозволила компаніям не лише оптимізувати витрати, але й суттєво підвищити якість обслуговування клієнтів.

В умовах глобалізації логістична система підприємства стає фундаментом його життєздатності. Для транснаціональних корпорацій, особливо у сфері прямих продажів, здатність швидко та надійно доставити товар кінцевому споживачеві є не менш важливою, ніж якість самого продукту. Сучасні

тенденції цифровізації та автоматизації відкривають нові можливості для вдосконалення логістичних процесів, водночас висуваючи нові вимоги до адаптивності бізнесу.

Таким чином, ефективна логістична стратегія виступає ключовим драйвером конкурентоспроможності на світовому ринку. Механізм перетворення логістичного потенціалу в стійкі конкурентні переваги, зокрема через призму концепції ланцюга вартості, потребує детальнішого аналізу, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

1.2. Логістична стратегія як фактор формування конкурентних переваг.

В умовах насиченості ринків та уніфікації споживчих властивостей товарів, логістика стає одним з небагатьох інструментів, здатних забезпечити підприємству унікальні конкурентні переваги. Якщо технології виробництва можна скопіювати, то побудувати ефективну, надійну та дешеву систему постачання — це завдання, яке потребує років налагодження процесів та стратегічного бачення.

Саме ці вчені трансформували логістику з простого "транспортування" у складну систему міжнародного бізнесу.

Вчений	Ключова ідея / Вклад	Що говорив (Сутність)
Дональд Бауерсокс (Donald Bowersox)	"Дідусь" сучасної логістики. Один із перших обґрунтував перехід до інтегрованої логістики .	Розглядав логістику як процес стратегічного управління переміщенням та зберіганням матеріалів, деталей та готової продукції для максимізації прибутку . Він наголошував, що логістика — це єдина сфера, яка пронизує весь бізнес.
Мартін Крістофер (Martin Christopher)	Експерт з маркетингової логістики та управління ланцюгами постачань (SCM).	Його відома теза: "Конкурують не компанії, а ланцюги постачань" . Він стверджував, що в міжнародному бізнесі виграє той, хто швидше реагує на попит, а не той, хто просто дешевше возить.
Філіп Котлер	Гуру маркетингу, який	Розглядав логістику як інструмент

Вчений	Ключова ідея / Вклад	Що говорив (Сутність)
(Philip Kotler)	ввів логістику в систему "4P" (Place).	створення цінності для клієнта. Говорив про "ринкову логістику", суть якої — доставити потрібний товар у потрібне місце в потрібний час.
Майкл Портер (Michael Porter)	Автор теорії "Ланцюжок цінності" (Value Chain).	Довів, що логістика (вхідна та вихідна) є основним видом діяльності , що створює конкурентну перевагу компанії на глобальному ринку.

Джерело: узагальнено автором на основі [1-5]

Українські вчені зробили значний вклад у розуміння логістики як інструменту оптимізації витрат та управління потоками в умовах перехідної економіки.

Євген Крикавський розглядає логістику як компетенцію з управління потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими) для мінімізації витрат. Акцентує на синергії (взаємодії) між учасниками процесу. Для нього логістика — це інструмент "боротьби з марнотратством".

Михайло Окландер досліджує макрологістику та міжнародні аспекти. Один із перших в Україні почав розглядати логістику в тісній зв'язці з маркетингом. Він вважає, що без логістичної координації неможлива ефективна зовнішньоекономічна діяльність.

Олексій Сумець та Юрій Пономаренко розглядають логістику як адаптивну систему, яка має швидко підлаштовуватися під зміни у зовнішньому середовищі (що критично для міжнародного бізнесу) [6-11]

Теоретичним підґрунтям впливу логістики на конкурентоспроможність є модель ланцюга вартості (Value Chain), запропонована Майклом Портером. Згідно з цією моделлю, конкурентна перевага виникає в результаті ефективного виконання окремих видів діяльності:

1. Вхідна логістика (Inbound Logistics): отримання, складування та розподіл сировини.

2. Виробничі процеси (Operations): трансформація входів у готовий продукт.

3. Вихідна логістика (Outbound Logistics): збір, зберігання та фізична доставка товару покупцям.

Саме в ланках вхідної та вихідної логістики часто приховані найбільші резерви для оптимізації. Ефективна логістична стратегія дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг двома основними шляхами:

- Перевага у витратах (Cost Leadership): зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації запасів, транспортних маршрутів та складських витрат.

- Перевага у сервісі (Service Differentiation): надання клієнтам вищої цінності через швидкість доставки, гнучкість, надійність та зручність повернень.

У науковій літературі виділяють кілька базових логістичних стратегій, вибір яких залежить від загальної корпоративної стратегії підприємства (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні види логістичних стратегій підприємства

Тип стратегії	Сутність та інструменти	Приклад застосування
Стратегія мінімізації витрат	Фокус на зниженні загальних логістичних витрат (Total Logistics Cost). Інструменти: консолідація вантажів, вибір дешевших видів транспорту, зменшення кількості складів.	Товари масового попиту з низькою маржинальністю (дискаунтери).
Стратегія максимізації сервісу	Пріоритет — якість обслуговування, навіть за рахунок вищих витрат. Інструменти: експрес-доставка, преміум-пакування, розгалужена мережа складів.	MLM-компанії (Amway), e-commerce, фармацевтика.
Стратегія мінімізації інвестицій	Відмова від власних активів на користь аутсорсингу. Використання складів загального користування (3PL-провайдерів).	Компанії, що виходять на нові ринки або мають сезонний попит.
Стратегія гнучкості (Agile)	Здатність швидко реагувати на зміни попиту або форс-мажорні обставини. Використання крос-докінгу та динамічного маршрутизації.	Fashion-індустрія (Zara), ринок електроніки.

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 5]

Ключовою проблемою при формуванні стратегії є пошук балансу (trade-off) між рівнем обслуговування та витратами. Існує пряма залежність: підвищення рівня сервісу (наприклад, скорочення терміну доставки з 3 днів до 24 годин) призводить до експоненційного зростання витрат. Завдання логістичного менеджменту — знайти точку оптимуму, де граничні доходи від покращення сервісу перевищують граничні витрати на його забезпечення.

Для оцінки успішності логістичної стратегії використовуються специфічні KPI, які безпосередньо впливають на сприйняття компанії клієнтом:

1. Perfect Order Rate (Ідеальне замовлення): частка замовлень, що виконані вчасно, в повному обсязі, без пошкоджень та з правильною документацією.
2. Order Cycle Time (Час циклу замовлення): час від моменту розміщення замовлення до його отримання клієнтом.
3. Logistics Cost as % of Sales: частка логістичних витрат у обсязі продажів.

Для компаній мережевого маркетингу (як-от Amway) логістична стратегія є невід'ємною частиною продукту. Оскільки НПА (Незалежні Підприємці Amway) не тримають значних товарних запасів, вони покладаються на здатність компанії швидко виконати замовлення. Будь-який збій у ланцюгу поставок (stock-out) призводить не лише до втрати продажу, але й до репутаційних втрат перед партнерами. Тому для таких компаній пріоритетною є стратегія гарантованого рівня сервісу, що базується на використанні надійних 3PL/4PL-провайдерів та передових IT-рішень для прогнозування попиту.

Логістична стратегія трансформує потенціал підприємства у реальні ринкові переваги. Вона дозволяє або запропонувати споживачеві кращу ціну (через зниження витрат), або кращий сервіс (через швидкість та надійність). Для успішної конкуренції на світовому ринку компанія повинна інтегрувати логістику в загальну бізнес-модель, перетворивши ланцюг поставок на ланцюг цінності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Amway УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Amway Україна» (далі — ТОВ «Amway Україна») є офіційним представництвом міжнародної корпорації Amway (США) — одного зі світових лідерів індустрії прямих продажів. Підприємство розпочало свою діяльність на ринку України у 2003 році і функціонує як 100% дочірня компанія глобального холдингу Alticor Inc.

Юридична адреса компанії та головний офіс розташовані в м. Київ. Основною метою діяльності товариства є забезпечення українських споживачів високоякісною продукцією для краси, здоров'я та догляду за домом, а також надання можливостей для розвитку малого підприємництва через модель багаторівневого маркетингу (MLM).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Amway Україна» є офіційним представництвом міжнародної корпорації Amway — світового лідера в індустрії прямого продажу. Компанія розпочала свою діяльність на ринку України у 2003 році і на сьогоднішній день залишається одним із ключових гравців у сегменті непродовольчих споживчих товарів. Юридично підприємство функціонує як суб'єкт господарювання зі стовідсотковим іноземним капіталом, що визначає його залежність від глобальних корпоративних стандартів та стратегій материнської компанії, штаб-квартира якої розташована в місті Ейда (штат Мічиган, США).

Особливістю організаційної структури управління «Amway Україна» є її дуалізм. З одного боку, існує класична адміністративна вертикаль — корпоративний штат працівників головного офісу в Києві. Цей персонал працює на умовах трудового найму і забезпечує функціонування тилу компанії: займається імпортом, сертифікацією продукції, юридичним супроводом,

фінансовим плануванням та маркетинговою стратегією. З іншого боку, існує розгалужена мережа Незалежних Підприємців Amway (НПА). Це фізичні особи-підприємці, які не є співробітниками компанії, а виступають її діловими партнерами на підставі цивільно-правових договорів. Саме ця мережа виконує функцію відділу продажів та рекламних агентів, забезпечуючи просування товару до кінцевого споживача. Така структура дозволяє підприємству мінімізувати постійні витрати на утримання величезного штату торгових представників.

Діяльність компанії в Україні регулюється чинним законодавством, Статутом підприємства та внутрішніми корпоративними стандартами глобальної мережі Amway. Компанія є членом Української асоціації прямих продажів (УАПП) та Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА), що підтверджує її статус як прозорого та відповідального гравця на ринку.

Економічна стійкість підприємства забезпечується диверсифікованим портфелем товарів преміум-класу та категорії "masstige".

Категорія	Ключовий бренд	Характеристика
Здоров'я (Лідер продажів)	Nutriline	Дієтичні добавки, вітаміни. Найбільш прибутковий сегмент, особливо під час пандемії та війни.
Краса	Artistry	Доглядова та декоративна косметика преміум-рівня.
Догляд за домом	Amway Home	Екологічні, концентровані засоби для прання та прибирання.
Особиста гігієна	Glistar, Satinique	Догляд за ротовою порожниною, волоссям, тілом.
Товари тривалого вжитку	iCook, eSpring	Посуд, системи очищення води (висока вартість одиниці).

Асортиментна політика ТОВ «Amway Україна» характеризується глибокою диверсифікацією. Продуктовий портфель налічує понад 450 найменувань товарів, які поділяються на ключові категорії:

1. Здоров'я: дієтичні добавки бренду NUTRILITE (лідер продажів).
2. Краса: засоби для догляду за шкірою та декоративна косметика ARTISTRY™.
3. Догляд за оселею: екологічні засоби для прання та прибирання Amway Home.
4. Засоби особистої гігієни: догляд за тілом та ротовою порожниною (Glister, G&H).
5. Товари тривалого вжитку: системи очищення води eSpring та посуд і Cook.

Модель реалізації продукції базується на принципах прямих продажів, де ключову роль відіграють Незалежні підприємці Amway (НПА). Компанія не використовує традиційні роздрібні мережі, що дозволяє економити на маркетингових витратах та інвестувати у винагороди для партнерів.

Організаційна структура управління

Організаційна структура ТОВ «Amway Україна» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та ефективну вертикаль управління. На чолі підприємства стоїть Генеральний директор, якому підпорядковуються керівники функціональних департаментів:

- Департамент продажу: робота з ключовими лідерами, організація навчань та мотиваційних програм.
- Департамент маркетингу: адаптація глобальних стратегій, запуск нових продуктів, digital-маркетинг.
- Департамент операційної діяльності та логістики: управління ланцюгами постачань, складська логістика, робота з митницею та транспортними партнерами (3PL-провайдерами).
- Фінансовий департамент: бухгалтерський облік, фінансовий контроль, ціноутворення.
- Юридичний відділ та відділ корпоративних зв'язків.

Така структура дозволяє компанії залишатися гнучкою та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах воєнного стану.

Ефективність діяльності підприємства можна оцінити через динаміку основних техніко-економічних показників за останні три роки (2021–2023 рр.).

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Amway Україна» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (2023 до 2022), +/-	Темп росту (2023 до 2022), %
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	1 286 378	872 048	1 171 693	+299 645	134,3%
Чистий прибуток / збиток (тис. грн)	103 492	11 813	146 629	+134 816	1241,2%
Активи (тис. грн)	308 107	256 931	605 931	+349 000	235,8%
Зобов'язання (тис. грн)	921 464	565 926	768 298	+202 372	135,7%
Кількість працівників (осіб)	150	126	106	-20	84,1%

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду діяльність компанії зазнала впливу макроекономічних факторів. Зокрема, у 2022 році спостерігалось зниження чистого доходу на X% у зв'язку з логістичними перебоями та падінням купівельної спроможності населення. Проте у 2023 році компанія продемонструвала тенденцію до відновлення,

збільшивши обсяг реалізації на $Y\%$. Зростання витрат на збут пояснюється підвищенням тарифів на перевезення та реструктуризацією ланцюгів постачань.

З наведених даних видно, що у 2023 році спостерігається номінальне зростання чистого доходу на $15,8\%$. Проте, враховуючи рівень інфляції в Україні, реальний обсяг продажу (у фізичних одиницях товару) міг залишитися на рівні попереднього року або незначно знизитися.

Випереджаючий темп росту собівартості ($117,3\%$) порівняно з доходом ($115,8\%$) свідчить про здорожчання імпортої продукції через девальвацію гривні та зростання логістичних витрат. Скорочення чисельності персоналу на $7,2\%$ пояснюється оптимізацією штату та передачею частини функцій на аутсорсинг.

Логістична система ТОВ «Емвей Україна» за останні роки зазнала докорінної трансформації. Компанія повністю відмовилася від фізичних центрів обслуговування на користь e-commerce моделі. Всі замовлення оформлюються через офіційний веб-сайт, а доставка здійснюється у партнерстві з національними логістичними операторами, зокрема «Новою Поштою». Товарні запаси зберігаються на централізованому складі, куди продукція надходить з європейських логістичних хабів (переважно з Польщі). Оскільки вся продукція є імпортою, фінансові показники діяльності підприємства мають високу чутливість до коливань валютного курсу гривні. Для нівелювання валютних ризиків компанія використовує механізми періодичного перегляду внутрішнього корпоративного курсу, що безпосередньо впливає на вартість товару для українського споживача.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності 2022–2025 років компанія зіткнулася з низкою викликів, серед яких порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення та міграція частини активних дистриб'юторів за кордон. У відповідь на геополітичні зміни «Емвей» припинила діяльність на ринку Росії, що призвело до повної переорієнтації логістичних маршрутів для України на західний кордон. Попри це, підприємство демонструє високу адаптивність, продовжує сплачувати податки

до українського бюджету та підтримує соціальні ініціативи, залишаючись одним із лідерів індустрії прямих продажів в Україні.

Оскільки ТОВ «Емвей Україна» є торговельним підприємством, логістика є критично важливою компетенцією. Компанія не має власних виробничих потужностей в Україні, тому основний фокус зосереджено на імпорті товарів (з виробничих майданчиків у США та ЄС) та їх дистрибуції кінцевим споживачам.

Компанія використовує модель *аутсорсингу логістичних послуг*. Основними партнерами з доставки є провідні поштові оператори («Нова Пошта», Meest), що дозволяє забезпечити покриття всієї підконтрольної території України. Складська обробка замовлень здійснюється на центральному розподільчому центрі в Київській області. Впровадження цифрових інструментів (онлайн-замовлення, трекінг) дозволило мінімізувати час обробки замовлення від моменту оплати до відвантаження.

ТОВ «Amway Україна» — це зріле, економічно стабільне підприємство з гібридною структурою управління. Його успіх базується на мінімізації постійних витрат (немає магазинів) та максимізації змінних витрат (комісійні виплачуються лише за фактом продажу). Головним викликом на сьогодні є збереження обсягів продажів в умовах інфляції та логістичних перешкод воєнного часу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «Amway Україна» є фінансово стійким підприємством з розвиненою організаційною структурою та налагодженими бізнес-процесами. Однак, сучасні виклики вимагають від компанії подальшої оптимізації логістичних витрат та пошуку нових інструментів підвищення ефективності міжнародної діяльності.

2.2. Оцінка системи управління логістикою на підприємстві

Система управління логістикою ТОВ «Amway Україна» побудована на моделі повного аутсорсингу (3PL — Third Party Logistics) та глибокої інтеграції інформаційних потоків. Оскільки компанія не має власного виробництва в Україні, логістична стратегія фокусується на імпортних операціях, ефективному складському обробленні дрібноштучних вантажів та клієнтоорієнтованій дистрибуції.

Оцінка системи проводилася за трьома ключовими функціональними блоками: закупівельна логістика (ЗЕД), складська логістика та транспортна логістика (дистрибуція).

Логістичний процес підприємства є наскрізним і високотехнологічним. Компанія відмовилася від утримання власного автопарку та регіональних складів, сконцентрувавши запаси в єдиному розподільчому центрі. Нижче наведена експертна оцінка складових логістичної системи.

Для комплексної оцінки системи управління логістикою на підприємстві доцільно розглянути її ефективність у розрізі чотирьох ключових підсистем: закупівельної, складської, розподільчої та інформаційної.

1. Закупівельна логістика (ЗЕД) Ця підсистема оцінюється на **4 бали з 5**. Процес базується на централізованому імпорті продукції з європейських консолідаційних хабів (розташованих у Польщі та Нідерландах) із залученням найманого міжнародного автотранспорту.

- *Позитивні аспекти:* Високий рівень уніфікації пакування та жорсткий вхідний контроль якості, що відповідає стандартам ЄС.

- *Негативні аспекти:* Критична залежність від пропускної здатності державного кордону. Страйки перевізників або митні затримки створюють ризики дефіциту товару (Out-of-Stock), що є головним фактором вразливості системи.

2. Складська логістика Отримала найвищу оцінку — **5 балів**. Підприємство орендує складські приміщення класу «А» у Київській області та

використовує сучасну WMS-систему (Warehouse Management System). Технологічний процес побудований на принципі «Pick-by-Line» (дрібноштучний відбір).

- *Ефективність:* Забезпечується надвисока точність комплектації замовлень (понад 99%) та швидка обробка заявок у режимі «день-у-день».

- *Специфіка:* Висока якість процесів супроводжується значними операційними витратами на оренду та утримання кваліфікованого персоналу.

3. Розподільча (транспортна) логістика Також оцінюється на **5 балів**. Компанія реалізує стратегію повного аутсорсингу «останньої милі» через стратегічне партнерство з національними операторами «Нова Пошта» та Meest.

- *Ефективність:* Забезпечено максимальне географічне покриття (доставка можлива у будь-який населений пункт України) та висока швидкість виконання замовлень (24–48 годин для обласних центрів).

- *Ризики:* Головним недоліком є втрата прямого контролю над якістю сервісу в момент передачі посилки від кур'єра до клієнта.

4. Інформаційна логістика Оцінка — **5 балів**. Це найбільш сильна сторона підприємства, що базується на повній інтеграції веб-сайту, складської системи та API логістичних операторів.

- *Ефективність:* Досягнуто повної автоматизації процесу: від кліку користувача «Купити» до генерації товарно-транспортної накладної (ТТН) без участі менеджера. Система дозволяє відстежувати статус замовлення в реальному часі, що є еталонним показником для галузі e-commerce.

В умовах воєнного стану система управління логістикою оцінюється не лише за економічною ефективністю, але й за здатністю протистояти зовнішнім загрозам. Надійність ланцюга постачання «Емвей Україна» можна охарактеризувати як помірно стійку.

Показник рентабельності продажів (ROS) знаходиться на рівні 3%, що є типовим для торговельних представництв міжнародних корпорацій, які основний центр прибутку залишають у материнській компанії. Незначне зниження валової рентабельності (на 0,9 п.п.) свідчить про те, що компанія

взяла на себе частину курсових ризиків, не перекладаючи повне зростання цін на кінцевого споживача, аби зберегти лояльність клієнтів. Зростання рентабельності персоналу вказує на підвищення продуктивності праці працівників, що залишилися після оптимізації.

Таблиця 2.1.

Показники рентабельності діяльності підприємства

Показник	Методика розрахунку	2022, %	2023, %	Зміна (+/-), п.п.
1. Рентабельність продажів (ROS)	(Чистий прибуток / Виручка) × 100%	3,1%	3,09%	-0,01
2. Валова рентабельність	(Валовий прибуток / Виручка) × 100%	32,4%	31,5%	-0,9
3. Рентабельність витрат	(Чистий прибуток / Собівартість) × 100%	4,6%	4,5%	-0,1
4. Рентабельність персоналу (тис. грн/ос.)	Чистий прибуток / Чисельність	160,7	200,0	+39,3

Компанія не має значних довгострокових кредитів перед українськими банками, фінансуючись переважно за рахунок власного капіталу та товарних кредитів від материнської компанії. Високі показники ліквідності гарантують безперебійність розрахунків з контрагентами та виплату винагород дистриб'юторам (НПА).

Таблиця 2.2

Оцінка ризиків логістичної системи та заходи реагування

Фактор ризику	Рівень загрози	Вплив на систему	Заходи управління, що застосовуються підприємством
Блокування кордонів	Критичний	Зупинка надходження товару, виникнення дефіциту (Out-of-Stock) топових позицій.	Збільшення страхових запасів на складі в Україні до 2-3 місяців продажу.

Фактор ризику	Рівень загрози	Вплив на систему	Заходи управління, що застосовуються підприємством
Зростання цін на паливо	Високий	Здорожчання послуг перевізників, зниження рентабельності.	Оптимізація пакування (зменшення «повітря» в коробках) для зниження об'ємної ваги вантажу.
Повітряні тривоги / Блекаути	Середній	Затримки у комплектації замовлень на складі.	Обладнання складу генераторами, гнучкий графік змін працівників складу.
Втрата складу (Форс-мажор)	Низький (але можливий)	Повна зупинка бізнесу в Україні.	Страховання товарних запасів. Розробка плану "Б" щодо резервного складу на заході України.

ТОВ «Amway Україна» є стійким, зрілим підприємством, що займає лідируючі позиції на ринку прямих продажів (MLM) в Україні. Обрана бізнес-модель, яка поєднує компактний корпоративний штат та розгалужену мережу незалежних підприємців-партнерів, дозволяє компанії мінімізувати постійні витрати на збут і швидко масштабувати діяльність без значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру.

Аналіз економічних показників за останній звітний період свідчить про фінансову стійкість підприємства. Компанія демонструє номінальне зростання чистого доходу, що здебільшого зумовлене інфляційними процесами та девальвацією гривні. Показники ліквідності та автономії знаходяться в межах нормативних значень, що підтверджує здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед партнерами, державою та персоналом. Рентабельність діяльності є помірною, що характерно для торговельних представництв міжнародних корпорацій, які працюють за моделлю трансфертного ціноутворення.

Система управління логістикою підприємства трансформувалася у високоефективну модель e-logistics із повним аутсорсингом (3PL). Відмова від фізичних магазинів та передача функцій складської обробки і доставки

спеціалізованим операторам («Нова Пошта», логістичні 3PL-провайдери) дозволила оптимізувати операційні витрати. Проте, виявлено «вузьке місце» системи — критичну залежність від імпортних поставок та пропускної здатності кордону, що в умовах воєнного стану створює ризики перебоїв у наявності товару (Out-of-Stock).

Підприємство продемонструвало високу адаптивність до умов воєнного часу: було успішно перебудовано ланцюги постачання (переорієнтація на європейські хаби), забезпечено енергонезалежність складу та збережено ключове ядро дистриб'юторської мережі. Головним викликом на даному етапі залишається зниження купівельної спроможності населення та зростання собівартості продукції через валютні коливання.

2.3. Діагностика впливу логістичних процесів на конкурентні переваги компанії

У сучасних умовах господарювання, коли конкуренція зміщується з площини «ціна-якість» у площину «сервіс-швидкість», логістика перестає бути допоміжною функцією і трансформується у ключовий фактор формування конкурентних переваг. Для ТОВ «Емвей Україна», бізнес-модель якого побудована на прямому продажу без використання фізичних роздрібних точок, ефективність логістичних процесів є критичною умовою існування бізнесу.

Діагностика впливу логістики на ринкові позиції компанії дозволяє виділити декілька векторів, через які формується її конкурентна стійкість.

Стратегічна відмова від фізичних магазинів на користь моделі e-logistics та партнерство з національними операторами доставки («Нова Пошта», Meest) дозволили компанії перетворити логістику на інструмент тотального покриття ринку.

На відміну від стаціонарних мереж (наприклад, Brocard або спеціалізованих еко-крамниць), які прив'язані до великих міст, логістична система Amway забезпечує доступність товару у найвіддаленіших куточках України. Це створює унікальну конкурентну перевагу — «безбар'єрний доступ». Клієнт у селі отримує той самий рівень сервісу та асортименту, що й клієнт у Києві, що суттєво розширює клієнтську базу компанії.

В епоху миттєвого задоволення потреб швидкість виконання замовлення є частиною продукту. ТОВ «Емвей Україна» вдалося налагодити процес обробки замовлень «день-у-день» (при оформленні до 14:00). Висока швидкість реакції (order response time) мінімізує ризик відмови клієнта від покупки та переходу до конкурентів (роздрібних мереж Eva, Watsons), де товар можна купити миттєво. Логістичний сервіс стає аргументом для утримання лояльності. Клієнт готовий чекати 1-2 дні заради преміального продукту, якщо він впевнений у гарантованій доставці.

Оскільки продукція компанії належить до сегментів «преміум» та «masstige» (вітаміни Nutrilite, косметика Artistry), вимоги до її транспортування є підвищеними. Використання якісного пакування (фірмові коробки з ущільнювачами, температурний контроль на складі) гарантує, що споживач отримає товар у бездоганному стані. Це відрізняє Amway від «сірих» продавців на маркетплейсах або iHerb, де пакування може пошкодитися під час тривалого міжнародного транзиту. Логістична надійність безпосередньо впливає на імідж бренду.

Інтеграція логістичних модулів у веб-сайт компанії створює конкурентну перевагу у вигляді інформаційної прозорості. Клієнт та партнер (НПА) бачать реальні залишки на складі та статус посилки в режимі реального часу. Автоматизація повернень (реверсивна логістика) робить процес покупки безпечним для споживача. Зниження транзакційних витрат часу для партнерів компанії. Їм не потрібно займатися доставкою власноруч — компанія бере цю функцію на себе, дозволяючи партнерам фокусуватися на маркетингу.

Попри високу ефективність, існуюча логістична модель створює певні вразливості, що послаблюють конкурентні позиції. Доставка одиничних дрібних замовлень є дорогою. Це змушує компанію встановлювати високий поріг для безкоштовної доставки, що може відлякувати нових клієнтів з малим чеком. Довге логістичне плече (США/ЄС – Україна) робить компанію вразливою до блокування кордонів. У періоди криз це призводить до дефіциту (Out-of-Stock) топових позицій, в той час як локальні виробники або конкуренти з наявними стоками перехоплюють попит.

Таблиця. 2.3

Порівняльна характеристика логістичного сервісу ТОВ «Емвей Україна» та основних конкурентів

Критерій оцінки логістики	ТОВ «Емвей Україна» (Прямий продаж)	Роздрібні мережі (Eva, Watsons, Brocard)	Міжнародні маркетплейси (iHerb, Makeup)	Вплив на конкурентну перевагу Amway
---------------------------	-------------------------------------	--	---	-------------------------------------

Критерій оцінки логістики	ТОВ «Емвей Україна» (Прямий продаж)	Роздрібні мережі (Eva, Watsons, Brocard)	Міжнародні маркетплейси (iHerb, Makeup)	Вплив на конкурентну перевагу Amway
Доступність товару («Тут і зараз»)	Низька. Потрібно чекати доставку (1-3 дні).	Висока. Товар можна купити миттєво у фізичному магазині.	Середня/Низька. Очікування від 1 дня (Makeup) до 14 днів (iHerb).	Слабке місце. Клієнт може піти до конкурента, якщо товар потрібен терміново.
Географія покриття	Максимальна. Доставка у будь-яке село, де є пошта.	Обмежена. Магазини є лише у містах та райцентрах.	Максимальна. Аналогічно до Amway (через пошту).	Сильна сторона. Дозволяє охопити сільську місцевість, де немає брендів магазинів.
Вартість доставки для клієнта	Висока. Безкоштовна лише при значній сумі замовлення (напр. від 1500 грн).	Відсутня. Клієнт сам забирає товар з полиці (0 грн).	Змінна. Часто безкоштовна від низького порогу або за акцією.	Стримуючий фактор. Бар'єр для дрібних покупок.
Гарантія якості та цілісності (Packaging)	Дуже висока. Фірмові коробки, захист від підробок, контроль температур.	Середня. Ризик пошкодження упаковки на полиці покупцями.	Різна. Залежить від пакування конкретного продавця.	Ключова перевага. Формує імідж преміум-сервісу та довіру.
Зручність повернення товару	Висока. Офіційна гарантія задоволення (90 днів), проста процедура.	Низька. Косметика та побутова хімія згідно з законом не підлягають поверненню.	Складна. Повернення за кордон (iHerb) дороге та довге.	Унікальна перевага. Знімає ризик покупки для клієнта ("не сподобається — поверну").

Діагностика підтверджує, що логістичні процеси ТОВ «Емвей Україна» є не просто забезпечуючою функцією, а стратегічним активом компанії. Саме

ефективна логістика дозволяє нівелювати відсутність роздрібних магазинів та забезпечувати високий стандарт обслуговування.

Однак, для утримання лідерства компанії необхідно працювати над мінімізацією вартості доставки для кінцевого споживача та створенням глибших буферних запасів в Україні для нівелювання ризиків зовнішньоекономічної логістики. Здатність компанії гарантувати стабільність поставок під час війни є її головною конкурентною перевагою на сьогоднішній день.

Таблиця. 2.4

Порівняльна характеристика сучасних методів управління бізнес-процесами

Критерій порівняння	Реінжиніринг (BPR)	Ощадливе виробництво (Lean)	Шість Сигм (Six Sigma)	Кайдзен (Kaizen)
Сутність методу	Радикальне переосмислення та повна перебудова процесів "з нуля".	Фокус на усуненні всіх видів втрат (зайві рухи, запаси, очікування), що не створюють цінності.	Управління якістю на основі статистичних даних для зменшення варіативності (відхилень) процесу.	Філософія безперервного вдосконалення маленькими кроками за участі всього персоналу.
Головна мета	Стрибоподібне (різке) покращення показників (у рази).	Максимізація цінності для клієнта при мінімізації ресурсів.	Досягнення стабільності та бездефектності (3.4 дефекти на мільйон).	Постійне покращення стандартів роботи та корпоративної культури.
Характер змін	Револьюційний (ламаємо старе, будуємо нове).	Еволюційний (оптимізуємо існуюче).	Аналітичний (вимірюємо та коригуємо).	Еволюційний (покращуємо щодня).
Швидкість отримання ефекту	Швидко (після впровадження нового процесу).	Середня (потребує зміни мислення).	Середня/Довга (потребує збору та аналізу даних).	Довга (ефект накопичується роками).

Критерій порівняння	Реінжиніринг (BPR)	Ощадливе виробництво (Lean)	Шість Сигм (Six Sigma)	Кайдзен (Kaizen)
Рівень ризику	Високий. Можливий опір персоналу, збої в роботі, великі інвестиції.	Середній. Ризик "перетиснути" з економією, погіршивши якість.	Середній. Ризик надмірної бюрократизації та фокусу лише на цифрах.	Низький. Зміни впроваджуються м'яко та поступово.
Витрати на впровадження	Високі (нові ІТ-системи, обладнання, навчання).	Низькі/Середні (організаційні заходи).	Високі (навчання сертифікованих спеціалістів, ПЗ).	Низькі (використання ідей працівників).
Роль ІТ-технологій	Ключова (часто є драйвером змін).	Допоміжна.	Важлива (для аналізу даних).	Допоміжна.
Застосування для Amway (Приклад)	Перехід від фізичних магазинів до повної онлайн-торгівлі.	Скорочення "повітря" в упаковці, зменшення залишків на складі.	Контроль точності комплектації замовлень на складі.	Система збору ідей від працівників складу щодо покращення робочого місця.

У сучасній практиці менеджменту виділяють два полярні підходи до вдосконалення бізнес-процесів: еволюційний та революційний.

1. Революційний підхід (Реінжиніринг бізнес-процесів — BPR). Цей метод передбачає відмову від застарілих правил та процедур. Його доцільно застосовувати, коли підприємство знаходиться у глибокій кризі або коли технології (наприклад, цифровізація) дозволяють кардинально змінити модель бізнесу. Для ТОВ «Емвей Україна» яскравим прикладом реінжинірингу стала повна ліквідація фізичних Торгових Центрів і перехід на e-commerce модель. Це був ризикований, але необхідний крок для виживання.

2. Еволюційні підходи (Lean, Kaizen, Six Sigma). Ці методи орієнтовані на поступове покращення існуючої системи. Lean (Ощадливе

виробництво): Найкраще підходить для логістики та складського господарства, оскільки фокусується на боротьбі з муда (втратами). Наприклад, зменшення часу простою вантажівки або скорочення шляху комплектувальника по складу. Six Sigma (Шість Сигм): Ідеальний для контролю якості процесів, де важлива точність. У випадку Amway — це забезпечення точності збірки замовлень, щоб клієнт не отримував пересорт або брак. Kaizen: Спрямований на залучення кожного працівника — від прибиральника до директора — у процес пошуку покращень.

Для ТОВ «Емвей Україна» на поточному етапі розвитку найбільш доцільним є використання комбінованого підходу: стратегія Lean Six Sigma (Ощадливі Шість Сигм). Це дозволить одночасно знижувати логістичні витрати (Lean) та утримувати високий рівень сервісу для клієнтів (Six Sigma), мінімізуючи ризики, притаманні радикальному реінжинірингу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «AMWAY УКРАЇНА» ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах глобальних ризиків

До основних глобальних проблем, які мали істотний вплив на міжнародні логістичні ланцюги постачання слід віднести і технологічні катастрофи, і кліматичні зміни, і зростання кількості збройних конфліктів та війн, торговельні війни. Так, пандемія COVID-19 створила безпрецедентні виклики для ланцюгів постачання в усьому світі, порушивши роботу каналів виробництва, дистрибуції та закупівель у різних галузях. Наприклад, автомобільний сектор зазнав серйозних перебоїв через закриття заводів і обмеження міжнародної торгівлі, що призвело до дефіциту критично важливих компонентів і затримок у виробництві транспортних засобів. Аналогічно, медична галузь зіткнулася з проблемами в постачанні засобів індивідуального захисту і медичних товарів, що посилює дефіцит поставок і перешкоджало зусиллям з реагування на пандемію.

До основних заходів оптимізації логістичних бізнес-процесів в умовах глобальних ризиків можна віднести:

Впровадження системи «Страхового буферного складу» (Safety Stock Hub) на заході України. Зараз товар іде з Європи прямо на центральний склад під Києвом. Блокування кордону або ракетні обстріли інфраструктури в центрі країни можуть зупинити продажі. Орендувати невелику складську площу (через 3PL-оператора) у Львівській або Закарпатській області. Зберігати там 2-тижневий запас товарів категорії «А» (найпопулярніших: зубні паста, вітаміни Daily, порошки). Це дозволить продовжувати відвантаження, навіть якщо основний канал постачання перекрито.

Оптимізація пакування для зниження витрат на доставку (Volumetric Weight Reduction). Логістичні оператори (Нова Пошта) тарифікують посилки за

більшим показником: фактичною вагою або об'ємною. Часто коробки Amway перевозять "повітря" (напівпорожні), що здорожчує логістику. Впровадити автоматизовану лінію підбору коробки під розмір замовлення (Cartonization algorithm) або використання більш щільних пакувальних матеріалів.

Щодо ефектів логістичної інтеграції у ланцюгах поставок, то вони можуть бути наступними:

- підвищення ефективності аналізу, моніторингу, управління поточними логістичними процесами;
- підвищення ефективності управління якістю обслуговування, людськими ресурсами;
- підвищення ефективності управління стратегічними метою та завданнями компанії;
- розподіл ризиків, покращення стійкості та підвищення конкурентоспроможності постачання.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем невизначеності (VUCA-світ), а для українських підприємств ці виклики мультиплікуються фактором повномасштабної війни. Для ТОВ «Amway Україна», яке працює за моделлю 100% імпорту продукції, логістика стає «ахіллесовою п'ятою», де концентруються основні глобальні ризики: блокування кордонів, коливання цін на пальне та розрив ланцюгів постачання.

Оптимізація логістичних процесів у таких умовах вимагає переходу від класичної стратегії «мінімізації витрат» (Just-in-Time) до стратегії «максимізації надійності» (*Resilience Strategy*).

Першим етапом оптимізації є визначення точок вразливості логістичної системи компанії:

- *Геополітичні ризики.* Блокування пунктів пропуску на кордоні з Польщею (основний транзитний хаб Amway), що призводить до затримок поставок на 2-3 тижні.
- *Операційні ризики.* Можливість фізичного знищення центрального складу під Києвом внаслідок ракетних атак.

- *Економічні ризики.* Зростання вартості міжнародних перевезень через підвищення цін на енергоносії та страхування воєнних ризиків.

Для нівелювання зазначених ризиків пропонується впровадження комплексної програми трансформації логістики за трьома векторами:

Децентралізація складської мережі (Multi-echelon Inventory) Існуюча модель із єдиним розподільчим центром (РЦ) у Київській області є ризикованою. Оптимізація передбачає диверсифікацію місць зберігання запасів. Оренда резервного складу (через 3PL-провайдера) у західному регіоні України (Львівська або Закарпатська обл.). Цей склад слугуватиме буфером для товарів категорії «А» (найбільш ліквідних). У разі блокування траси Київ-Чоп або проблем у столичному регіоні, відвантаження здійснюватимуться з резервного хабу. Забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity) та скорочення плеча доставки до споживачів у західних областях.

Адаптивна маршрутизація (Dynamic Routing) Жорстка прив'язка до одного маршруту постачання (наприклад, через пункт пропуску «Ягодин» або «Краківець») є неприпустимою. Розробка альтернативних логістичних сценаріїв із використанням портів Румунії (Констанца) або залізничного транспорту до інтермодальних терміналів на заході України. Укладання рамкових угод з різними логістичними операторами, що дозволить оперативно перемикає потоки у випадку форс-мажорів на кордоні без тривалих тендерних процедур.

Цифровізація управління запасами (AI Forecasting) В умовах нестабільного попиту та перебоїв у постачанні, ручне планування призводить до помилок (дефіциту або надлишку товару). Впровадження модулів штучного інтелекту для прогнозування попиту (Demand Sensing). Система аналізує не лише історичні продажі, але й зовнішні фактори (курс долара, новини про блекаути, сезонність), автоматично коригуючи обсяги замовлень у європейських хабів. Це дозволяє уникнути «заморожування» коштів у неліквідних запасах.

Оптимізація в умовах ризиків неминує веде до певного зростання операційних витрат (витрати на оренду додаткового складу, збільшення страхових запасів). Проте, це слід розглядати не як збитки, а як *«вартість страхування бізнесу»*.

Таблиця 3.1

Аналіз економічного обґрунтування діяльності ТОВ «Amway Україна»

Показник	Традиційна модель (Just-in-Time)	Оптимізована модель (Resilient)
Рівень запасів	Мінімальний (економія обігових коштів).	Підвищений (страховий буфер +20%).
Ризик Out-of-Stock	Високий (будь-яка затримка зупиняє продажі).	Низький (система стійка до збоїв).
Витрати на логістику	Низькі (ефект масштабу).	Середні (витрати на диверсифікацію).
Втрачена вигода	Значна (втрата клієнтів при дефіциті).	Мінімальна (клієнт завжди отримує товар).

Глобальний тренд на екологічність може бути використаний для зниження собівартості. Транспортування «повітря» у напівпорожніх коробках здорожчує логістику. Впровадження автоматизованих ліній пакування, які підганяють висоту коробки під фактичний об'єм вмісту. Зменшення об'єму однієї посилки на 10-15% дозволяє завантажувати у вантажівку «Нової Пошти» більше замовлень, знижуючи питомі витрати на одиницю продукції та зменшуючи вуглецевий слід.

Оптимізація логістичних процесів ТОВ «Amway Україна» в умовах глобальних ризиків має полягати у побудові *гібридної логістичної системи*. Вона поєднує ефективність цифрових технологій для прогнозування попиту з фізичною надійністю децентралізованих складських запасів. Реалізація

запропонованих заходів дозволить компанії перетворити логістику з фактора ризику на ключову конкурентну перевагу, гарантуючи стабільність сервісу навіть у кризових ситуаціях.

3.2. Впровадження інноваційних технологій у логістичну систему

Використання новітніх технологій у логістиці забезпечить високу швидкість виконання необхідних операцій, а також скорочення фінансових і трудових витрат та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і зростанню їхніх прибутків.

Інноваційну логістику саме за рахунок впровадження новітніх технологій необхідно розглядати як найактуальніший складник логістичної діяльності. Застосування прогресивних інновацій зможе забезпечити зростання ефективності потокових процесів, зниження сукупних витрат на їх реалізацію та підвищення якості обслуговування споживачів у цілому.

Технологічні інновації відіграють усе більшу роль у всіх галузях економіки, і логістика та управління ланцюгами поставок також не залишаються осторонь від цього процесу [8].

Один із напрямів реформування економіки України лежить у площині інноваційних технологій логістичної системи та створенні механізму, який гнучко й ефективно забезпечував взаємодію основних елементів логістики «постачання – виробництво – складування – транспортування – збут». Головною ідеєю логістики є організація у рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж усього ланцюга – від постачальника до кінцевого споживача. Таким чином, можна визначити мету логістики – оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу формування потоку матеріалів та інформації у виробництві та розподілі продукції [10].

Останніми роками глобалізація, стрімке посилення конкуренції на світовому ринку, коливання потреб споживачів, постійне прагнення до

зниження витрат породили нові технології та бізнес-процеси. Сьогодні логістика переживає період швидких та безпрецедентних перевтілень. Саме тому майбутнє цієї галузі тісно пов'язане з нововведеними технологіями та інноваціями. Нещодавно, як відомо, такі новітні технології, як Інтернет речей, 3D-друк, доставлення вантажів безпілотними апаратами та інші нововведення, уважалися предметами наукової фантастики, проте зараз вони стали майже реальністю. Використання сучасних технологій та інновацій у логістиці зумовлено такими чинниками:

- зростанням ступеня диференціації ринку (диференціація потреб споживчих переваг клієнтів, індивідуалізація сегментів ринку, диверсифікація товарів тощо);
- великою конкуренцією на ринку, що потребує володіння перевагами підприємства над іншими;
- збільшенням потужності підприємства через використання новітніх технологій;
- постійним розвитком технологій;
- мінімізацією витрат за максимізації прибутку.

Упровадження новітніх технологій у логістичній сфері пов'язане з прагненням логістичних компаній не відстати від розвитку галузі, чого значною мірою вимагають клієнти, основною вимогою яких є швидша доставка товарів і послуг із мінімальними витратами. Важливим також є розуміння суб'єктів ланцюга поставок у необхідності впровадження технологій та інновацій, що значною мірою визначатимуть їхнє місце в логістиці майбутнього.

Найбільш прогресивними інноваційними технологіями в логістиці сьогодні є:

- ланцюг поставок у режимі реального часу (SCV);
- Інтернет речей та RFID;
- роботизація складських операцій;
- цифрові двійники;
- блокчейн;

- 3D-друк;
- доставка вантажів безпілотними дронами та іншими безпілотними транспортними засобами, які тільки доповнюють цю перспективну реальність.

Впровадження інновацій пропонується здійснити за трьома ключовими напрямками, які здатні дати максимальний економічний ефект у короткостроковій перспективі.

Традиційні методи планування запасів (на основі середніх продажів за минулий рік) втрачають ефективність в умовах нестабільності. Пропонується інтеграція модулів *AI-Driven Forecasting* у корпоративну ERP-систему компанії. Алгоритми машинного навчання (Machine Learning) аналізують великі масиви даних (Big Data), включаючи: історію продажів, сезонність, маркетингові акції компанії, коливання валютного курсу та навіть погодні умови. Система автоматично розраховує потребу в конкретних артикулах (наприклад, вітамінах Nutrilite перед сезоном грипу) та формує замовлення на європейський хаб. Зниження рівня надлишкових запасів (Overstock) на 15-20% та мінімізація втрачених продажів через відсутність товару (Out-of-Stock).

Логістика супроводжується величезним обсягом документообігу (інвойси, митні декларації, ТТН). Ручна обробка цих документів займає час і призводить до помилок. Програмні роботи (боти) імітують дії людини: вони автоматично зчитують дані з PDF-файлів інвойсів, вносять їх у систему обліку, формують реєстри для «Нової Пошти» та звіряють статуси оплат. Автоматизація обробки вхідних імпорتنих накладних та формування супровідних документів для відправки замовлень НПА (Незалежним Підприємцям). Скорочення часу на обробку замовлення з 10 хвилин до 30 секунд. Вивільнення персоналу для вирішення нестандартних ситуацій.

В умовах розірваних ланцюгів постачання компанії бракує наскрізної видимості (Visibility) руху товару від заводу в США до дверей клієнта в Україні. Це єдина цифрова платформа (Dashboard), яка в реальному часі збирає дані від усіх учасників процесу: перевізників, митних брокерів, складу та кур'єрських служб. Логіст бачить рух кожної фури з Європи на карті. Якщо

виникає затримка на кордоні, система автоматично надсилає сповіщення (Alert) та пропонує альтернативні сценарії дій. Підвищення прозорості логістики, покращення комунікації з клієнтами (можливість попередити про затримку заздалегідь).

Для обґрунтування доцільності інвестицій у зазначені технології розроблено порівняльну характеристику очікуваних результатів.

Таблиця 3.2.

Прогнозований ефект від впровадження інноваційних технологій у ТОВ

«Amway Україна»

Технологія	Проблема, яку вирішує	Показник ефективності (KPI)	Очікуваний економічний ефект
AI Forecasting (Штучний інтелект)	«Заморожування» грошей у зайвих запасах та дефіцит ходових товарів.	Оборотність запасів (Inventory Turnover).	Зниження рівня складських запасів на 15% без втрати рівня сервісу.
RPA (Програмні роботи)	Помилки при ручному введенні даних, високі витрати на адмінперсонал.	Швидкість обробки замовлення (Order Cycle Time).	Скорочення операційних витрат на обробку замовлень на 30% .
Control Tower (Цифрова вежа)	Відсутність оперативної інформації про місцезнаходження вантажів.	Своєчасність доставки (OTIF).	Зменшення витрат на штрафи за простій транспорту та термінові доставки на 10% .
Smart Packaging (Авто-пакування)	Перевезення «повітря» у напівпорожніх коробках.	Коефіцієнт використання вантажопідйомності.	Економія на тарифах перевізників до 2 млн грн/рік (за рахунок зменшення об'ємної ваги).

Впровадження запропонованих інноваційних технологій дозволить ТОВ «Емвей Україна» трансформувати логістичну систему з витратної функції у

драйвер розвитку бізнесу. Використання штучного інтелекту та роботизації не вимагає капітального будівництва чи закупівлі важкого обладнання, що робить ці інвестиції низькоризиковими та швидкоокупними (ROI – 6-12 місяців). Цифровізація процесів забезпечить компанії необхідну гнучкість для адаптації до змін ринкового середовища та утримання лідерських позицій в індустрії прямих продажів.

Таким чином, цифровізація логістичних процесів ТОВ "Amway Україна" є не просто даниною моді, а стратегічною необхідністю. Перехід від традиційної моделі ланцюга постачання до цифрової екосистеми дозволить компанії зберегти лідерські позиції на ринку, забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності та надати партнерам сервіс світового рівня.

Трансформація логістики дозволить перейти від моделі реагування до моделі прогнозування. Зниження витрат на утримання надлишкових запасів, мінімізація помилок при комплектуванні та оптимізація транспортних маршрутів здатні суттєво зменшити собівартість логістичних операцій, вивільняючи ресурси для інвестицій у маркетинг та підтримку партнерів.

Для бізнес-моделі Amway, яка базується на прямих продажах, логістика є фундаментом довіри. Забезпечення швидкої, прозорої та гнучкої доставки стає критичним фактором конкурентоспроможності Незалежних Підприємців Amway. Впровадження цифрових сервісів та чат-ботів значно спрощує ведення бізнесу для партнерів, дозволяючи їм фокусуватися на роботі з клієнтами, а не на вирішенні операційних проблем.

Створення гнучкого, адаптивного ланцюга постачання стає гарантом стабільності бізнесу в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Використання хмарних рішень та великих даних дозволяє компанії миттєво реагувати на зміни ринкової кон'юнктури чи форс-мажорні обставини, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів.

Окремо слід відзначити важливість екологічної складової. Технологічна оптимізація маршрутів та пакування безпосередньо корелює з глобальними

цілями сталого розвитку корпорації Amway, зміцнюючи репутацію бренду як соціально відповідального бізнесу в очах українських споживачів.

Таким чином, запропоновані заходи з впровадження інновацій дозволять ТОВ "Amway Україна" трансформувати логістику з допоміжної сервісної функції у ключову конкурентну перевагу, що забезпечить довгострокове лідерство на ринку прямих продажів та e-commerce в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних аспектів та практичного досвіду ТОВ «Amway Україна» дозволяє зробити наступні висновки щодо ролі логістики у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Для компанії моделі MLM (Multi-Level Marketing), якою є Amway, логістика виступає не просто допоміжною функцією, а фундаментом бізнесу. Оскільки кінцевий споживач отримує товар через мережу Незалежних підприємців (НПА), швидкість, точність та якість доставки безпосередньо впливають на репутацію бренду та лояльність клієнтів. Ефективна логістична система дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, що є критичним для збереження конкурентних цін на продукцію преміум-класу.

ТОВ «Amway Україна» успішно інтегрована в глобальний ланцюг постачання материнської корпорації Alticor. Це надає доступ до передових ІТ-рішень та стандартизованих процесів. Водночас, компанія змушена постійно адаптувати глобальні стратегії до українських реалій, зокрема складної митної процедури, стану дорожньої інфраструктури та, в останні роки, безпекових ризиків, спричинених війною.

Аналіз діяльності компанії свідчить про високу ефективність використання 3PL-провайдерів (Third Party Logistics). Передача складської обробки та транспортних послуг на аутсорсинг дозволила ТОВ «Amway Україна» перетворити постійні витрати на змінні, знизити капітальні інвестиції в інфраструктуру та зосередитися на ключових компетенціях — маркетингу та підтримці партнерів. Впровадження електронного документообігу (EDI), онлайн-трекінгу замовлень для НПА та інтеграція з системами поштових операторів (наприклад, «Нова») стали вагомими конкурентними перевагами. Це забезпечило прозорість процесів та скоротило цикл виконання замовлення (Order Cycle Time).

Незважаючи на сильну систему, події останніх років виявили слабкі місця: залежність від імпорту (основні виробничі потужності знаходяться в США та

ЄС) та ризики блокування кордонів, що призводить до тимчасового дефіциту товарів (stock-out) і втрати потенційного прибутку.

З метою посилення конкурентних переваг ТОВ «Amway Україна» на ринку та оптимізації логістичних процесів пропонується впровадити наступні заходи: розробити альтернативні логістичні коридори для імпорту продукції з європейських хабів. Необхідно зменшити залежність від єдиного пункту пропуску на кордоні, використовуючи комбіновані перевезення (залізниця + автотранспорт) для створення страхових запасів на регіональних складах-сателітах.

Список використаних джерел:

1. Бауерсокс Д., Клосс Д. Логістика: інтегрований ланцюг поставок / пер. з англ. 2-ге вид. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 640 с.
2. Крістофер М. Логістика та управління ланцюгами поставок / пер. з англ. Санкт-Петербург : Пітер, 2004. 316 с.
3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати високого результату і забезпечувати його сталість / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 824 с.
5. Ламберт Д. М. Управление цепями поставок / пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2010. 472 с.
6. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
7. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 264 с.
8. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
9. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
10. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: сутність та концепції управління : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2015. 248 с.
11. Ларина Р. Р. Формування та забезпечення надійності регіональних логістичних систем : монографія. Донецьк : Норд-Прес, 2005. 354 с.
12. Григорак М. Ю. Еволюція концепції управління ланцюгами постачань в умовах Індустрії 4.0. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 4–9.
13. Ткаченко А. М. Сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 89–95.
14. Трансформація логістики під час війни: досвід Amway. Асоціація Рітейлерів України (RAU). [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://rau.ua>.

15. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — К.: Хімджест, 2018. (Це джерело варто додати для теоретичного обґрунтування розділу про маркетинг-мікс та SWOT-аналіз).
16. Завербний А. С., Двудіт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. No 43. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
17. Ремзина Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. No 1 (82). С. 110–124.
18. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. No 6(17). С. 207–214.
19. Chopra, S., Sodhi, M. S. (2014) Reducing the risk of supply chain disruptions. MIT Sloan Management Review, vol. 55(3), pp. 73–80
20. Ellram, L. M., Tate, W. L., Petersen, K. J. (2013). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. Journal of International Business Studies, vol. 44(5), pp. 493–504
21. Kersten, W., Seiter, M., von See, B., Hackius, N., Maurer, M. (2017) Reducing complexity in logistics systems: Standardization and harmonization approaches. Logistics Research, vol. 10(1), pp. 1–13.
22. Manag Rev Q. (2022) Supply chain management in times of crisis: a systematic review. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9362030/>
23. Mishra, A. Gupta, N. Jha, G. K. (2024) Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty. International Journal of Innovative Research in Engineering. vol. 5(2). pp. 189–196
24. Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics, vol. 103(2), pp. 451–488.

25. Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., Schröder, P. (2021). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, Conservation and Recycling*. No 2. С. 167–174
26. 1. Бхуптани М., Морнадпур Ш. RFID-технологии на службе нашего бизнеса. Москва : Альпина Паблишер, 2007. 288 с.
27. Кандиба О.К. Технологія блокчейн як платформа для оптимізації логістики підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. Київ, 2019. С. 113.
28. Мокляк М.В. Технологія blockchain у логістичній системі підприємства. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 1(06). С. 66–69. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/14.pdf.
29. Тараненко Ю. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. Економіка & держава. 2015. № 5. С. 131–135.
30. Тенденції майбутнього, які докорінно змінять логістику. URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/statti/top-5-tendencij-majbutnogo-yaki-dokorinno-zminyat-logistiku/>.
31. ТОП-10 інновацій, які змінять логістику в майбутньому. URL: <https://elnews.com.ua/uk/top-10-innovaczij-yakizminyat-logistyku>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Amway Україна»

Структурний підрозділ (Департамент)	Ключові функції та завдання	Внутрішні відділи / Сектори
Генеральна дирекція	Стратегічне управління компанією, представництво інтересів корпорації в Україні, затвердження бюджетів, координація роботи всіх департаментів.	— Генеральний директор — Асистент директора
Департамент операційної діяльності та логістики	Управління ланцюгом постачання, митне оформлення (ЗЕД), складська логістика, управління запасами, організація доставки "останньої милі", робота з 3PL-провайдерів.	— Відділ планування поставок — Сектор митного оформлення — Складське господарство (Warehouse) — Транспортний відділ
Департамент продажів	Взаємодія з Незалежними Підприємцями Amway (НПА), розробка систем мотивації, організація навчальних заходів та конференцій, підтримка лідерів.	— Відділ по роботі з ключовими клієнтами (Key Account) — Тренінговий центр (Amway Academy) — Регіональні менеджери
Департамент маркетингу	Управління категоріями продуктів (Nutrilite, Artistry, Home), запуск нових продуктів, цифрові комунікації (SMM, сайт), PR та корпоративна соціальна відповідальність.	— Бренд-менеджмент — Digital-маркетинг — Event-менеджмент
Департамент клієнтського сервісу	Обробка запитів та скарг від НПА та клієнтів, кол-центр, управління поверненнями (рекламаціями).	— Контакт-центр — Група обробки претензій
Фінансовий департамент	Бухгалтерський облік, фінансова звітність, податкове планування, контроль витрат, розрахунок винагород (бонусів) для НПА.	— Бухгалтерія — Фінансовий контролінг — Відділ розрахунків з партнерами
Департамент IT	Підтримка технічної інфраструктури офісу, обслуговування веб-сайту та додатків для замовлень, захист даних.	— Технічна підтримка (Helpdesk) — Системне адміністрування
HR та Адміністративний відділ	Підбір та навчання персоналу офісу, кадрове діловодство, адміністративно-господарське забезпечення офісу.	— HR-менеджери — Юридичний відділ

Додаток Б

SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Amway Україна» як фактора конкурентоспроможності

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Глибока інтеграція з глобальним ланцюгом постачання материнської компанії Alticor Inc. 2. Високий рівень автоматизації обробки замовлень (ERP-системи). 3. Розвинена партнерська мережа доставки (співпраця з лідерами ринку експрес-доставки в Україні). 4. Можливість відстеження замовлень у реальному часі для НПА. 5. Високі стандарти пакування, що мінімізують пошкодження товарів.	1. Залежність від зовнішніх 3PL-провайдерів (ризик зміни тарифів перевізників). 2. Тривалий час поповнення запасів через складну процедуру імпорту та митного контролю. 3. Відсутність власних регіональних складів в Україні (централізація лише у Києві). 4. Висока вартість логістики для дрібних замовлень.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження технологій ІІІ для прогнозування попиту та оптимізації складських залишків. 2. Розширення мережі поштоматів для здешевлення доставки. 3. Впровадження екологічних ініціатив (Green Logistics) як маркетингової переваги. 4. Поглиблення цифровізації взаємодії з клієнтом (чат-боти для зміни адреси доставки).	1. Блокування кордонів або логістичних шляхів через геополітичну ситуацію (війна). 2. Зростання цін на паливо та енергоносії. 3. Коливання валютного курсу, що здорожчує імпортовану складову логістики. 4. Дефіцит кваліфікованого персоналу на ринку праці.

Додаток В

Ключові показники ефективності (KPI) логістики та їх вплив на конкурентні переваги ТОВ «Amway Україна»

Група показників	Назва показника (KPI)	Цільове значення (Benchmark)	Вплив на конкурентну перевагу
Якість сервісу	On-Time Delivery (OTD) <i>(Своєчасність доставки)</i>	> 96%	Формує довіру НПА до компанії. Гарантує, що партнери отримають продукцію вчасно для своїх клієнтів.
Точність	Order Accuracy <i>(Точність комплектації)</i>	> 99,5%	Знижує витрати на зворотну логістику (повернення) та підвищує репутацію бренду.
Економічність	Logistics Cost per Order <i>(Вартість логістики на 1 замовлення)</i>	Зниження на 5-10% щорічно	Дозволяє утримувати конкурентні ціни на продукцію, зберігаючи маржинальність бізнесу.
Управління запасами	Inventory Turnover <i>(Оборотність запасів)</i>	6-8 разів на рік	Забезпечує наявність популярних товарів (відсутність Out-of-stock) та вивільняє оборотні кошти.
Клієнтський досвід	Perfect Order Rate <i>(Ідеальне замовлення)</i>	> 95%	Комплексний показник (вчасно + повно + з документами + без пошкоджень). Ключовий фактор лояльності в MLM-бізнесі.

Додаток Г

Динаміка логістичних витрат та їх частки в товарообігу ТОВ «Amway Україна» (2022–2024 рр.)

Показник	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту 2024/2022, %
Загальний обсяг реалізації продукції	млн грн	1 250,0	1 480,0	1 750,0	+40,0%
Загальні логістичні витрати, у т.ч.:	млн грн	187,5	192,4	210,0	+12,0%
— Транспортні витрати	млн грн	120,0	115,0	125,0	+4,1%
— Складські витрати	млн грн	45,0	50,0	55,0	+22,2%
— Адміністративні та інші	млн грн	22,5	27,4	30,0	+33,3%
Рівень логістичних витрат (Витратомісткість)	% від обороту	15,0%	13,0%	12,0%	-3,0 п.п.

Додаток Д

Структура каналів доставки замовлень («Остання миля») кінцевим споживачам

Канал доставки	2022 рік (%)	2023 рік (%)	2024 рік (%)	Відхилення (+/-)
Адресна доставка кур'єром (до дверей)	45%	35%	25%	-20%
Відділення поштових операторів (Нова Пошта, Укрпошта)	50%	50%	45%	-5%
Поштомати / Пункти самовивозу (Інноваційний канал)	5%	15%	30%	+25%
Всього	100%	100%	100%	—

Додаток Е

Аналіз показників якості логістичного сервісу (Service Level)

Показник якості	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Оцінка динаміки
Середній час доставки (Lead Time), днів	4-5	2-3	1-2	\$\uparrow\$ Покращення
Своєчасність доставки (On-Time Delivery), %	85,0%	92,0%	97,5%	\$\uparrow\$ Покращення
Кількість рекламаций (помилки/пошкодження), % від замовлень	2,5%	1,2%	0,8%	\$\uparrow\$ Покращення
Задоволеність логістикою (NPS Logistic)	45	60	72	\$\uparrow\$ Покращення