

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ
«ПРАЙМ ТРЕЙД ЮГ»**

здобувача вищої освіти **Гульвіс Марії Сергіївни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Галина ЗАПІША _____

Рецензент: к.е.н., доцент, завідувач
кафедри менеджменту, фінансів та
бізнес-технологій Національного
університету «Одеська
політехніка»
Наталія КРАСНОСТАНОВА _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту

Галина ЗАПША

«25» серпня 2022 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Марії ГУЛЬБІС

1. Тема роботи: *«Логістичний менеджмент в системі управління ТОВ «Прайм Трейд Юг»»*,

науковий керівник роботи: *д.е.н., професор Галина ЗАПША*

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 34-з від «25» липня 2022 року.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 червня 2023 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси логістичного менеджменту підприємства на базі ТОВ «Прайм Трейд Юг».*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *узагальнити сутність категорії «логістичний менеджмент»;*
- *висвітлити мету, завдання і принципи логістичного менеджменту на підприємствах;*

- *розглянути основні показники оцінки ефективності логістичного менеджменту і фактори, що на них впливають.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *дослідити економічні умови діяльності підприємства, які впливають на ефективність його логістичного менеджменту;*

- *провести аналіз стану логістичної діяльності фірми;*

- *здійснити оцінку ефективності логістичного менеджменту організації.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *запропонувати напрям регіональної диверсифікації логістичної діяльності підприємства;*

– спроектувати шляхи удосконалення системи GPS-моніторингу доставки вантажів;

– обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Показники оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства та методика їх розрахунку

6.2. До аналітичного розділу:

Таблиця Показники розмірів та ефективності діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Рисунок Динаміка обсягів продажів ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Рисунок Динаміка обсягів чистого прибутку ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Таблиця Склад та вантажопідйомність автомобільного парку

Рисунок Частка продажів ТОВ «Прайм Трейд Юг» на українському та міжнародному ринках

Таблиця Розрахунок рівня конкурентоспроможності ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Таблиця Склад і структура логістичних витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Рисунок Організаційна структура управління ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Таблиця Показники ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Таблиця Економічна ефективність проекту.

Таблиця Підсумкова оцінка ризиків проекту

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

25.08 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	25.08.2022	0,1	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.09.2022	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	2.09.2022	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	31.10.2022	1,0	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	18.11.2023-29.01.2023	0,1	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	1.02.2023-26.02.2023	1,0	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	1.03.2023-31.03.2023	1,0	
8.	Написання висновків, списку літератури	1.04.2023-15.04.2023	0,1	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	16.04.2023-30-04.2023	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	3.05.2023-31.05.2023	0,1	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	01.06.2023-11.06.2023	0,3	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.2023	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	15.06.2023-16.06.2023	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	21.06.2023	0,1	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.2023-23.06.2023	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	27.06.2023-28.06.2023	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Марія ГУЛЬБІС

Науковий керівник: _____ Галина ЗАПША

РЕФЕРАТ

Гульвіс М.С. Логістичний менеджмент в системі управління ТОВ «Прайм Трейд Юг». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Управління логістикою відіграє ключову роль у сучасних бізнес-операціях, забезпечуючи ефективний рух товарів і послуг від постачальників до споживачів. Ця стаття має на меті забезпечити комплексний аналіз сутності логістичного менеджменту, досліджуючи його ключові компоненти, функції, проблеми та вплив, який він має на успіх організації. Досліджуючи широкий спектр надійних джерел, ця стаття представляє цілісне уявлення про управління логістикою та його значення в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Сучасні складні умови існування підприємств України підвищують значення вибору ефективної системи логістичного менеджменту, що засвідчує актуальність теми.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- узагальнити сутність категорії «логістичний менеджмент»;
- висвітлити мету, завдання і принципи логістичного менеджменту на підприємствах;
- розглянути основні показники оцінки ефективності логістичного менеджменту і фактори, що на них впливають;
- дослідити економічні умови діяльності підприємства, які впливають на ефективність його логістичного менеджменту;
- провести аналіз стану логістичної діяльності фірми;
- здійснити оцінку ефективності логістичного менеджменту організації;
- запропонувати створення міжнародного логістичного центру як напрям регіональної диверсифікації логістичної діяльності підприємства;
- спроектувати шляхи удосконалення системи GPS-моніторингу доставки вантажів;

– обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси логістичного менеджменту підприємства на базі ТОВ «Прайм Трейд Юг».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів логістичного менеджменту на мікроекономічному рівні. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності, мети і завдань логістичного менеджменту організації); монографічний (при узагальненні показників ефективності логістичного менеджменту підприємства); індексний (при характеристиці показників господарської та логістичної діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг»); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни витрат, доходів та прибутку ТОВ «Прайм Трейд Юг»), структурного аналізу (при аналізі структурних складових витрат та доходів організації); експертних оцінок (при оцінці рівня конкурентоспроможності ТОВ «Прайм Трейд Юг»); розрахунково-конструктивний метод (при обґрунтуванні ефективності запропонованих проектів).

Джерелами інформації служили науково-методична література з логістики та логістичного менеджменту, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність ТОВ «Прайм Трейд Юг», звітність і матеріали сайту холдингу «Prime Trade», матеріали штатного розпису ТОВ «Прайм Трейд Юг», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесів логістичного менеджменту на мікрорівні. Положення і висновки роботи можуть бути використані для вдосконалення логістичної діяльності та управління логістикою підприємств оптової торгівлі.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні аспекти логістичного менеджменту підприємства» визначено сутність та економічне значення логістичного менеджменту; висвітлено мету, завдання і принципи логістичного менеджменту підприємства; розглянуто основні показники оцінки ефективності логістичного менеджменту і фактори, що на них впливають.

У другому розділі «Стан логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг»» досліджено економічні умови діяльності підприємства, які впливають на ефективність його логістичного менеджменту; проведено аналіз стану логістичної

діяльності фірми; здійснено оцінку ефективності логістичного менеджменту організації.

У третьому розділі «Напрями підвищення ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг»» запропонувати проєкт створення міжнародного логістичного центру логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі; спроектовано шляхи удосконалення системи GPS-моніторингу доставки вантажів; обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 15 рисунків, 6 додатків. Бібліографічний список нараховує 60 літературних джерел, що викладені на 6 сторінках.

Ключові слова: логістика, логістичний менеджмент, логістичні послуги, оптова торгівля, транспортування, складування.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність логістичного менеджменту підприємства.....	6
1.2. Мета, завдання і принципи логістичного менеджменту фірми.....	12
1.3. Показники і фактори ефективності логістичного менеджменту організації	24
 РОЗДІЛ 2. СТАН ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРАЙМ ТРЕЙД ЮГ».....	29
2.1. Економічні умови логістичного менеджменту підприємства.....	29
2.2. Аналіз логістичної діяльності підприємства на ринку.....	40
2.3. Оцінка ефективності логістичного менеджменту фірми	50
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРАЙМ ТРЕЙД ЮГ».....	57
3.1. Створення міжнародного логістичного центру як напрям регіональної диверсифікації логістичної діяльності підприємства	57
3.2. Удосконалення системи GPS-моніторингу доставки вантажів	67
 ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Управління логістикою відіграє ключову роль у сучасних бізнес-операціях, забезпечуючи ефективний рух товарів і послуг від постачальників до споживачів. Ця стаття має на меті забезпечити комплексний аналіз сутності логістичного менеджменту, досліджуючи його ключові компоненти, функції, проблеми та вплив, який він має на успіх організації. Досліджуючи широкий спектр надійних джерел, ця стаття представляє цілісне уявлення про управління логістикою та його значення в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Сучасні складні умови існування підприємств України підвищують значення вибору ефективної системи логістичного менеджменту, що засвідчує актуальність теми.

Теоретичні та практичні аспекти формування і розвитку логістичного менеджменту в управлінні підприємством розглядало багато вчених, серед яких необхідно відзначити як зарубіжних, таких як Д. Бауерсокс [55], Д. Гіані, Г.Лапорт та Р. Муманно [58], М. Крістофер [57], Ф. Джейкобс та Р. Чейз [60], Д. Грант, Д. Ламберт, Д. Сток [59], С. Чопра, П. Мейндл [56]; так і вітчизняних, таких як Є. Крикавський, Н. Чухрай, Н. Чернописька [16], О. Тридід, К. Таньков [44], І. Смирнов [34], В. Пономаренко, Т. Лепейко [28], М. Окландер [26], Л. Балабанова, А. Германчук [2], Р. Ларіна [17], Н.М. Тюріна [46], Г. Запша та В. Курносенко [19] та інших. Проте питання, пов'язані з практичною імплементацією теоретичних рекомендацій з логістичного менеджменту в практичну діяльність українських суб'єктів бізнесу залишається актуальними.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- узагальнити сутність категорії «логістичний менеджмент»;

- висвітлити мету, завдання і принципи логістичного менеджменту на підприємствах;
- розглянути основні показники оцінки ефективності логістичного менеджменту і фактори, що на них впливають;
- дослідити економічні умови діяльності підприємства, які впливають на ефективність його логістичного менеджменту;
- провести аналіз стану логістичної діяльності фірми;
- здійснити оцінку ефективності логістичного менеджменту організації;
- запропонувати проєкт регіональної диверсифікації логістичної діяльності підприємства;
- спроектувати шляхи удосконалення системи GPS-моніторингу доставки вантажів;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси логістичного менеджменту підприємства на базі ТОВ «Прайм Трейд Юг».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів логістичного менеджменту на мікроекономічному рівні. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності, мети і завдань логістичного менеджменту організації); монографічний (при узагальненні показників ефективності логістичного менеджменту підприємства); індексний (при характеристиці показників господарської та логістичної діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг»); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни витрат, доходів та прибутку ТОВ «Прайм Трейд Юг»), структурного аналізу (при аналізі структурних складових витрат та доходів організації); експертних оцінок (при оцінці рівня конкурентоспроможності ТОВ «Прайм Трейд Юг»); розрахунково-конструктивний метод (при обґрунтуванні ефективності запропонованих

проектів).

Джерелами інформації служили науково-методична література з логістики та логістичного менеджменту, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність ТОВ «Прайм Трейд Юг», звітність і матеріали сайту холдингу «Prime Trade», матеріали штатного розпису ТОВ «Прайм Трейд Юг», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесів логістичного менеджменту на мікрорівні. Положення і висновки роботи можуть бути використані для вдосконалення логістичної діяльності та управління логістикою підприємств оптової торгівлі.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 15 рисунків, 6 додатків. Бібліографічний список нараховує 60 літературних джерел, що викладені на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичного менеджменту підприємства

Логістичний менеджмент є критично важливим компонентом управління ланцюгом поставок підприємства, що охоплює координацію та контроль потоку товарів, інформації та ресурсів від точки походження до точки споживання. Тому важливим є комплексний огляд визначення логістичного менеджменту, дослідження його основних елементів, функцій та значення, яке він має в сучасних бізнес-операціях. Аналізуючи низку джерел, метою даного пункту є роз'яснення концепції логістичного менеджменту підприємства та його ролі у забезпеченні ефективної роботи ланцюга поставок.

Менеджмент організації є певною композицією функціонально-зорієнтованих видів розумової діяльності, які об'єднуються місією та соціально-економічними цілями даної організації. Термін «логістичний менеджмент» походить в основному із англо-американської школи менеджменту. Розглянуті нижче визначення є узагальненими та широко прийнятими в галузі управління логістикою в навчальних закладах західного світу.

Дональд Бауерсокс, професор бізнесу Університету Джона Х. МакКоннелла в Університеті штату Мічіган в роботі «Управління логістикою ланцюга поставок» [55] визначає сутність логістичного менеджменту у створенні й налагодженні таких систем менеджменту матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, які можуть бути основою корпоративної стратегії та стратегії господарської одиниці». Із даного визначення слідує, що логістичний менеджмент є механізмом створення систем управління потоками ресурсів та запасів, на базі якого може формуватись корпоративна стратегія організації.

В роботі «Вступ до планування та управління логістичними системами»

Джанпаоло Гіані, Гілберта Лапорта та Роберто Муманно [58] вважають, що логістичний менеджмент передбачає планування, виконання та контроль руху та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів.

З точки зору Мартіна Крістофера Джерело: «Логістика та управління ланцюгами поставок» [57]), логістичний менеджмент охоплює інтегроване планування, організацію та контроль повного потоку товарів і послуг від постачальників до клієнтів. Це, в свою чергу, включає в себе управління придбанням, переміщенням і зберіганням матеріалів і готової продукції таким чином, щоб максимізувати ефективність і мінімізувати витрати».

У роботі Ф. Роберта Джейкобса та Річарда Б. Чейза «Операції та управління ланцюгом поставок» логістичний менеджмент стосується процесу планування, впровадження та контролю ефективного, дієвого потоку та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів [60].

За поглядом Девіда Б. Гранта, Дугласа М. Ламберта та Джеймса Р. Стока Джерело: «Управління логістикою: комплексний підхід» [59]), логістичний менеджмент включає координацію та інтеграцію всіх видів діяльності, необхідних для переміщення продуктів та інформації по ланцюжку постачання, від джерела сировини до кінцевих споживачів. Воно охоплює планування, виконання та контроль цих заходів для забезпечення задоволеності клієнтів. та оптимізації витрат».

Суніл Чопра та Пітер Мейндл [56] в роботі «Управління ланцюгом поставок: стратегія, планування та функціонування вказують, що логістичний менеджмент охоплює планування, реалізацію та контроль ефективного потоку та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання, що спрямоване на задоволення вимог клієнтів, одночасно оптимізуючи витрати та покращуючи загальний ефективність ланцюга поставок.

Тобто, більшість визначень західних вчених зосереджені на дослідженні оптимізації управління ланцюгами поставок підприємства.

Представники української логістичної школи Є. Крикавський, Н Чухрай, Н. Чорнописька [16] вважають, що логістичний менеджмент базується на інтеграції логістики в загальну систему менеджменту як «... комплексної локалізації систем управління матеріальними та інформаційними потоками»

Визначення Л. Ковальської дає уявлення про важливі аспекти логістичного менеджменту, такі як оптимізація потоків та забезпечення стабільного економічного зростання підприємства. Відповідно до погляду Л. Ковальської, логістичний менеджмент можна охарактеризувати як сукупність функцій, методів та форм управління організацією, зосереджену на оптимізації фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут», з метою забезпечення стабільного економічного зростання підприємства [18].

Вказане визначення підкреслює, що логістичний менеджмент включає широкий спектр функцій, методів та форм управління, спрямованих на оптимізацію потоків у межах логістичного ланцюга. Оптимізація цих потоків має на меті забезпечити стабільне економічне зростання підприємства.

У підручнику «Логістичний менеджмент» автори О. Тридід та К. Таньков визначають логістичний менеджмент як комплекс дій та стратегій, спрямованих на планування, контроль та організацію потоків матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів в рамках постачального ланцюга з метою забезпечення ефективності та оптимальності діяльності підприємства [44].

Це визначення підкреслює, що логістичний менеджмент передбачає проведення комплексу дій та стратегій, спрямованих на планування, контроль та організацію потоків різних ресурсів. Його головною метою є досягнення ефективності та оптимальності діяльності підприємства в рамках постачального ланцюга.

За поглядом І. Смирнова, основною метою логістичного менеджменту є вирішення виробничих завдань шляхом виконання функцій «...планування і координації матеріального і пов'язаних із ним фінансових та інформаційних потоків упродовж усього логістичного ланцюга» [34].

Дане визначення підкреслює, що логістичний менеджмент спрямований на вирішення саме виробничих завдань організації, зокрема, управління матеріальними та фінансовими потоками. Функції планування і координації грають важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування логістичного ланцюга.

Визначення логістичного менеджменту, запропоноване В. Пономаренко, К. Таньковим і Т. Лепейко [28], розглядає логістичний менеджмент як функцію органів управління спеціалізованих та інтегрованих організаційно-економічних систем. Вони використовують логістичний підхід для доцільного й цілеспрямованого інтегрованого управління сукупністю внутрішніх та зовнішніх поточних процесів у визначених часових і просторових параметрах середовища сукупних виробничо-економічних відносин з метою отримання очікуваних конкурентних переваг і вигод учасниками цих відносин.

Дане трактування підкреслює, що логістичний менеджмент не є окремою функціональною областю менеджменту, а є функцією органів управління, яка включає у себе широкий спектр логістичних операцій. Дане визначення підкреслює важливість інтегрованого та цілеспрямованого управління поточними процесами з метою отримання конкурентних переваг та вигод у виробничо-економічних відносинах.

У Філософському енциклопедичному словнику під редакцією В. І. Шинкарука логістичний менеджмент описується як система управління, що включає планування, організацію, контроль та координацію всіх операцій, пов'язаних з рухом матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у постачальному ланцюзі з метою задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг [47].

Це визначення підкреслює важливість системного підходу до управління логістичними процесами, включаючи планування, організацію, контроль та координацію. Логістичний менеджмент спрямований на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах постачального ланцюга з метою задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних

переваг для підприємства. Визначення цього автора підкреслює роль логістичного менеджменту у досягненні ефективності та конкурентних переваг у сфері постачання.

У підручнику «Логістика» автора М. Окландера [26] логістичний менеджмент розглядається як комплексна діяльність з управління потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів в рамках постачального ланцюга з метою досягнення оптимальних результатів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Це визначення підкреслює інтегрований підхід до управління різними видами ресурсів у рамках постачального ланцюга. Логістичний менеджмент орієнтований на досягнення оптимальних результатів та підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом ефективного управління потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів.

Визначення автора М. Окландера підкреслює важливість комплексного управління ресурсами та постійного покращення ефективності діяльності підприємства через логістичний підхід.

В підручнику «Логістика» Л.В. Балабанова, А.М. Германчук [2] описують логістичний менеджмент як систему стратегічного та оперативного управління, спрямована на планування, координацію та контроль потоків матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у постачальному ланцюзі з метою максимізації задоволення клієнтів та оптимізації економічних результатів.

Вказане визначення підкреслює, що логістичний менеджмент є системою, що об'єднує стратегічне та оперативне управління. Його головними завданнями є планування, координація та контроль потоків різних ресурсів в постачальному ланцюзі. Метою логістичного менеджменту є максимізація задоволення клієнтів та оптимізація економічних результатів підприємства.

У навчальному посібнику «Логістика» автором Р. Ларіною [17] логістичний менеджмент визначається як процес планування, організації та контролю всіх дій, пов'язаних з ефективним управлінням потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у рамках постачального ланцюга з метою досягнення

максимальної вартості для клієнтів та підприємства.

Визначення, надане автором, підкреслює, що логістичний менеджмент є процесом, що охоплює планування, організацію та контроль дій, пов'язаних з управлінням різними ресурсами у постачальному ланцюгу. Його основною метою є досягнення максимальної вартості для клієнтів та підприємства шляхом ефективного управління ресурсами.

Г. Запша та В. Курносенко [19] вважають, що логістичний менеджмент («логістичне управління») є певним підходом до управління господарською діяльністю підприємства, який базується на засадах логістики та полягає в цілеспрямованому впливі на матеріальні і нематеріальні потоки в процесі створення та переміщення товарів з метою задоволення соціально-економічних інтересів підприємств та запитів споживачів на принципах раціонального використання ресурсів та часу. З точки зору авторів, категорія «логістичний менеджмент» («логістичне управління») характеризує логістичне (раціональне) за своєю концептуальною сутністю управління. Автори розкривають сутність категорії з інституціональних позицій (логістичний менеджмент передбачає формування управлінської системи, взаємодія елементів якої цілей, принципів, функцій, методів, стилів, технологій, структур, кадрів тощо) та функціональних позицій (логістичний менеджмент полягає в плануванні, організації, координації, мотивації, аналізі та контролю здійснення руху матеріальних і нематеріальних потоків в логістичних ланцюгах).

Найбільш вдалий підхід, на нашу думку, це той, у якому логістичний менеджмент розглядається у двох значеннях. У першому значенні логістичний менеджмент у фірмі являє собою сполучення основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними й комплексними логістичними активностями для досягнення цілей формованої мікро-логістична система.

Визначивши основні терміни, розглянемо методологічні основи логістичного менеджменту.

1.2. Мета, завдання і принципи логістичного менеджменту фірми

Ефективність логістичного менеджменту формується на основі інтеграції наукових підходів та практики реалізації принципів і завдань менеджменту організації.

Логістичні ланцюги повинні формуватися на базі основних теоретичних положень економіки, організації, менеджменту та маркетингу, потоки, які передбачають дослідження мети, завдань і принципів логістичного менеджменту розвитку господарюючих суб'єктів логістичної діяльності.

Загальною метою менеджменту організації є досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимального використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Успіх у логістичному управлінні може призвести до покращення якості продукції, скорочення термінів постачання, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів.

Основною метою логістичного менеджменту є концентрація зусиль органів управління організаційно-економічної системи на отриманні конкурентних переваг і вигод шляхом раціонального керування поточковими процесами визначених параметрів у межах середовища виробничо-економічних відносин. Головна мета логістичного менеджменту підприємства може бути досягнута зміцнюється через підцілі другого порядку:

- Розробка та реалізація ефективної логістичної системи, спрямованої на виявлення та усунення відхилень у плануванні, управлінні та контролі поточкових процесів.

- Розробка та впровадження ефективної функціонально узгодженої і технологічно раціональної організаційної структури логістичної системи.

Досягнення даних підцілей логістичного менеджменту потребує вирішення конкретних завдань, які мають бути чітко сформульовані і зрозумілі виконавцям, повинні бути визначені терміни виконання і способи досягнення, а очікуваний результат повинен бути вимірюваним. Завдання мають бути пов'язані між собою

та спрямовані на досягнення основної мети логістичного менеджменту відповідно до принципу системності.

З огляду на це, згідно точки зору О. Тридіда та К. Танькова [43] основними завданнями логістичного менеджменту можуть бути наступні:

- Створення комплексних інтегрованих систем потоків матеріальних, інформаційних та інших логістичних ресурсів з метою ефективної організації руху товарів, інформації та ресурсів у межах постачального ланцюга.

- Стратегічне узгодження, планування та контроль за використанням логістичних потужностей у сферах виробництва й обігу для оптимізації процесів постачання, виробництва та розподілу товарів з урахуванням ринкових умов і вимог споживачів.

- Постійне вдосконалення логістичної концепції в рамках обраної стратегії у ринковому середовищі, включаючи пошук нових шляхів підвищення ефективності та оптимізацію логістичних процесів, адаптацію до змін ринкових умов та технологій.

- Досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування, включаючи аналіз ризиків, планування резервів та використання стратегій, спрямованих на стабільність та адаптивність логістичних систем.

Завдання логістичного менеджменту можна поділити на глобальні і локальні. Глобальні завдання логістичного менеджменту є універсальними для різних суб'єктів ринкових відносин і спрямовані на виконання інтегрованих функцій. Вони тісно пов'язані з визначенням та розв'язанням загальних завдань, що безпосередньо відносяться до реалізації корпоративної стратегії логістики.

Ці завдання спрямовані на покращення управління логістичними процесами з метою забезпечення ефективного руху матеріальних ресурсів, інформації та товарів. Це дозволяє досягти оптимального використання ресурсів, зниження витрат і підвищення задоволення потреб споживачів.

Окрім того, логістичний менеджмент має на меті забезпечити стратегічне узгодження, планування та контроль за використанням логістичних потужностей

у сферах виробництва й обігу. Це дозволяє оптимізувати процеси постачання, виробництва та розподілу товарів, враховуючи ринкові умови і вимоги споживачів.

Важливим аспектом логістичного менеджменту є постійне удосконалення логістичної концепції в рамках обраної стратегії у ринковому середовищі. Це охоплює пошук нових шляхів підвищення ефективності та оптимізації логістичних процесів, а також адаптацію до змін ринкових умов і технологій.

Досягнення високої системної гнучкості є ще одним важливим завданням логістичного менеджменту. Це досягається шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування. Аналіз ризиків, планування резервів та застосування стратегій сприяють стабільності та адаптивності логістичних систем.

Таким чином, глобальні завдання логістики є універсальними для різних суб'єктів ринкових відносин і спрямовані на виконання інтегрованих функцій. Вони тісно пов'язані з реалізацією корпоративної стратегії логістики,

Локальні завдання логістичного менеджменту [41] включають наступні:

- Забезпечення наскрізного контролю за потоковими процесами у логістичних системах, щоб забезпечити їх ефективну координацію та взаємодію.
- Розробка та вдосконалення методів управління матеріальними потоками, включаючи планування, маршрутизацію, складське управління та інші логістичні процеси.
- Прогнозування обсягів виробництва, перевезень, запасів та інших логістичних параметрів у багатоваріантних умовах для ефективного планування та прийняття рішень.
- Виявлення незбалансованості між потребами виробництва та можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами у логістичних послугах та можливостями логістичної системи, щоб забезпечити їх взаємодію та гармонізацію.
- Стандартизація вимог до якості логістичних послуг та окремих операцій, для забезпечення їхньої якості та надійності.

- Раціональне формування господарських зв'язків між різними учасниками логістичного ланцюга з метою забезпечення ефективного взаємодії та співпраці.

- Визначення точок зосередження витрат часу, матеріальних, трудових та грошових ресурсів у логістичній системі з метою їхньої оптимізації та зниження витрат.

- Оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських комплексів для забезпечення ефективного переміщення та зберігання матеріальних ресурсів.

Визначення стратегії і технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів та готової продукції з метою забезпечення оптимального потоку і використання ресурсів.

Завдання логістичного управління включають ряд важливих проблем, які потребують уваги. До них входить формулювання та повне розуміння концептуального підходу до створення та розвитку логістичної системи на різних рівнях ієрархії. Крім того, потрібно визначити конкретні цілі логістичної діяльності, які будуть орієнтовані на стратегічну перспективу, поточний період і роботу в оперативному режимі, а також знайти шляхи досягнення цих цілей з оптимальними витратами матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Крім того, необхідно знайти і реалізувати найбільш ефективні рішення щодо реорганізації виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах обмежених матеріальних і фінансових можливостей. Це вимагає детального аналізу всіх етапів життєвого циклу підприємства, досвіду взаємодії його внутрішніх елементів та системи в цілому з зовнішнім середовищем.

Додатково, потрібно розробити ефективні заходи для об'єднання зусиль, ресурсів і можливостей підприємства та його партнерів у конкретних часових і просторових рамках, з метою досягнення спільних проміжних і кінцевих цілей. Також важливо виділити та вирішити відповідні проблеми для забезпечення конкурентних переваг та вигод у довгостроковій перспективі.

Ще одним завданням є визначення проблем і завдань логістичного

управління поточними процесами від початкового джерела до кінцевого результату. Таке управління передбачає розробку та впровадження ефективних методів планування, організації, контролю та регулювання всіх логістичних процесів, що відбуваються в рамках підприємства.

Для успішного здійснення логістичного управління необхідно мати відповідні знання та навички з управління процесами, управління персоналом, управління ризиками, а також знання з областей логістики, транспорту, складського господарства, ланцюга постачання та інших суміжних галузей.

Важливою також є формалізація поточних і оперативних цілей і параметрів функціонування логістичної системи з метою їх контролю та досягнення заданих результатів.

Ці загальні завдання логістичного менеджменту спрямовані на досягнення ефективного та оптимального функціонування логістичних систем. Вони охоплюють управління потоками, ресурсами, планування та прогнозування, взаємодію з учасниками логістичного ланцюга, оптимізацію процесів та досягнення поставлених цілей. Завдання логістичного менеджменту є важливими для ефективного функціонування бізнесу та забезпечення задоволення потреб споживачів.

Мета і завдання логістичного менеджменту фірми реалізуються в її логістичній місії та стратегії. При розгляді логістичної місії підприємства важливо враховувати зв'язок з його загальною місією. Рівень залежності від логістики залежить від того, наскільки широко логістика впливає на діяльність підприємства. У випадку, коли логістика є основною спеціалізацією підприємства, загальна місія і логістична місія збігаються.

Однак, у випадку, коли логістика не є основною спеціалізацією підприємства, логістична місія деталізує загальну місію у тих сферах, де логістика має свої прояви. Логістична місія підприємства орієнтується на оптимізацію логістичного потоку та збільшення доходів фірми на довгостроковій основі.

Таким чином, логістична місія підприємства визначає його підхід до логістики та ставить цілі щодо оптимізації логістичного потоку з метою

збільшення прибутків. Вона може залежати від загальної місії підприємства та відповідати його стратегічним цілям.

Логістичну місію підприємства можна конкретизувати шляхом визначення логістичних завдань, які відповідають його сфері діяльності. Основні логістичні завдання можуть бути охарактеризовані наступним чином:

Логістичну місію підприємства можна конкретизувати шляхом визначення логістичних завдань, які відповідають його сфері діяльності. Основні логістичні завдання при цьому можуть бути охарактеризовані наступним чином [26]:

- Постачання продукції «точно в термін», що включає забезпечення своєчасної доставки продукції або матеріалів від постачальників до підприємства, а також вчасну поставку готової продукції або її компонентів споживачам. Головна мета – уникнення затримок у поставках і забезпечення оптимального рівня запасів.

- Створення додаткової користі, що означає розвиток логістичних послуг і додаткових сервісів для покупців. Наприклад, можливість швидкої доставки, гнучкості в зміні замовлень або надання індивідуального підходу до клієнтів. Такі заходи сприяють підвищенню задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності підприємства.

- Збільшення рівня спеціалізації та стандартизації, що передбачає оптимізацію логістичних процесів шляхом спеціалізації в певних галузях або видів продукції. Використання стандартизованих методів і процедур дозволяє досягти ефективності, знизити витрати та покращити якість обслуговування.

- Покращення логістичного сервісу, що включає розвиток ефективної системи управління запасами, забезпечення високої якості доставки та розвиток інформаційних технологій для відстеження логістичних процесів. Особлива увага приділяється задоволенню потреб клієнтів, зменшенню часу доставки і підвищенню точності виконання замовлень.

Ці логістичні завдання сприяють досягненню оптимального рівня функціонування логістичної системи підприємства, задоволенню потреб клієнтів і підвищенню його конкурентоспроможності.

Цілі зростання є перспективними, але вимагають значних зусиль для досягнення. Швидке зростання передбачає стійке фінансове становище на ринку, глибоке розуміння кон'юнктури ринку, використання потенціалу, конкурентні переваги і чітку стратегію підприємства.

Ціль стабілізації передбачає, що підприємство буде розвиватися з тими самими темпами, що й галузь загалом. Головна мета полягає в збереженні незмінної частки ринку.

Цілі скорочення встановлюються, коли розвиток підприємства відстає від галузі загалом або навіть зменшує свою присутність на ринку. Важливо відзначити, що ці цілі не означають наявності кризових явищ на підприємстві. Темпи зростання можуть чергуватись з поміркованим зростанням або скороченням.

Порядок чергування між цілями є гнучким і може змінюватись залежно від ситуації.

Розрізняються два терміни: «стратегія логістики» і «логістична стратегія». Вони тісно пов'язані з місією та цілями логістичного менеджменту підприємства, але мають різне значення.

Стратегія логістики є частиною логістичного менеджменту підприємства на функціональному рівні. Вона включає в себе планування, координацію та керування різними аспектами логістики, такими як постачання, виробництво, складування, транспортування та обслуговування клієнтів. Стратегія логістики спрямована на досягнення мети оптимізації логістичних процесів та досягнення конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів.

З іншого боку, логістична стратегія охоплює послідовність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством в цілому. Вона включає управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також іншими аспектами бізнесу, що необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Логістична стратегія орієнтована на забезпечення загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, стратегія логістики є складовою корпоративної стратегії, яка

включає в себе ширший спектр управлінських аспектів підприємства. Корпоративна стратегія є більш охоплюючою та визначає загальний курс дій підприємства. На даний час існують наступні напрями розвитку логістичних стратегій фірми [29]:

1. Напрямок договірних (традиційних) логістичних стратегій. Цей підхід передбачає, що підприємство виконує всі логістичні функції власними силами. Воно самостійно керує постачанням, виробництвом, складуванням та розподілом товарів. Цей підхід дозволяє підприємству зберігати контроль над усіма аспектами логістики.

2. Логістичний аутсорсинг: У цьому випадку підприємство передає певні логістичні функції або процеси підприємствам-постачальникам або стороннім логістичним партнерам. Наприклад, підприємство може аутсорсити складські послуги, транспортування або інформаційний обмін. Це дозволяє підприємству сконцентруватися на своїй основній діяльності, покладаючи логістичні процеси на зовнішніх спеціалістів.

3. Напрямок логістичного партнерства, що передбачає утворення довготривалих партнерських відносин з іншими підприємствами або постачальниками з метою спільного вирішення логістичних завдань. Партнерство може включати спільне планування, координацію ресурсів, обмін інформацією та ресурсами для досягнення оптимальних результатів в логістичних процесах.

4. Напрямок швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок. Цей підхід спрямований на скорочення часу проходження товару через логістичний ланцюг та поліпшення координації між учасниками ланцюга поставок. Він включає в себе використання передових технологій, автоматизацію процесів, обмін реальними даними та стратегічне планування для досягнення високої швидкості та ефективності в логістичних операціях.

Кожен з цих напрямів розвитку логістичних стратегій має свої переваги та варіюється в залежності від потреб та цілей підприємства. Вибір певної стратегії залежить від конкретної ситуації підприємства, його галузі, ринкових умов та ресурсних можливостей.

Формування логістичної стратегії передбачає виконання певних етапів (рисунок 1.1).

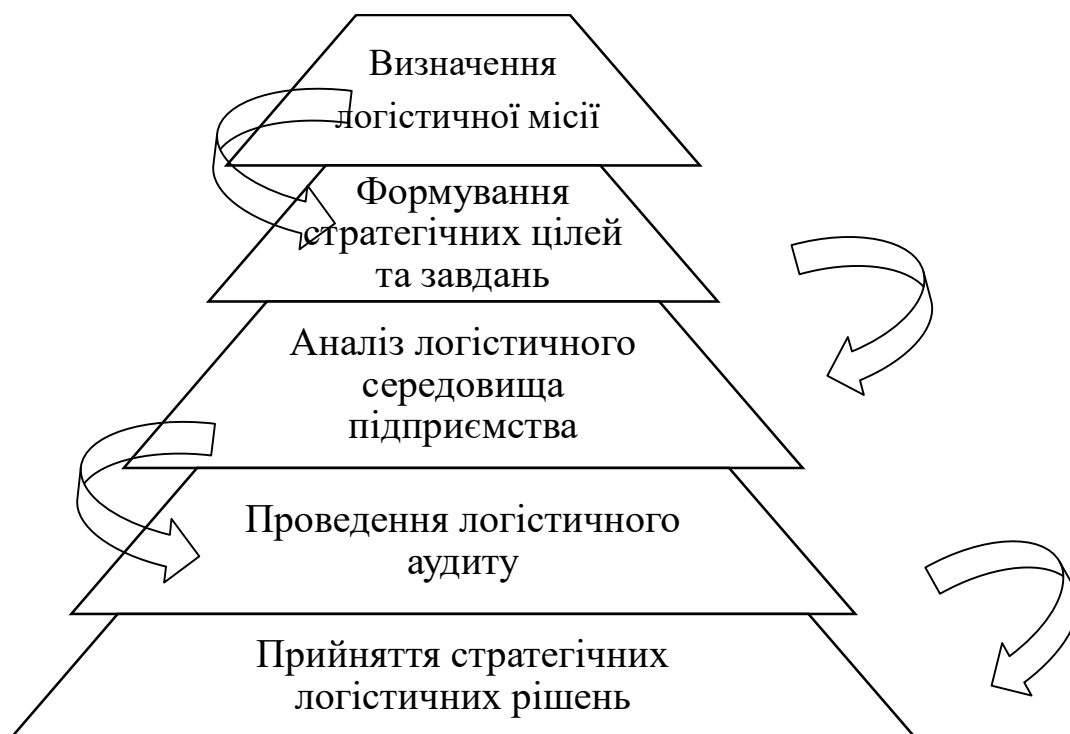


Рисунок 1.1 – Процес формування логістичної стратегії в системі логістичного менеджменту підприємства

Джерело: [44]

Аналітичні та математичні методи грають важливу роль у розробці стратегії логістичного менеджменту підприємства. Ці методи допомагають підприємствам здійснювати обґрунтовані та об'єктивні рішення щодо планування та оптимізації логістичних процесів.

Структурно-логічний метод, який базується на аналізі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, є одним з підходів до формування стратегії логістики. Він дозволяє враховувати ключові аспекти, такі як потреби клієнтів, конкурентні переваги, ринкові тенденції, внутрішні ресурси та можливості підприємства. Цей метод допомагає зрозуміти основні проблеми та фактори, що впливають на логістичні процеси, і розробити стратегію, що враховує ці обставини.

Проте, у сучасному логістичному менеджменті дійсно зростає значення аналітично-математичних методів. Це пов'язано зі зростанням обсягу даних та

потребою в їх аналізі та моделюванні. Аналітичні методи, такі як статистичний аналіз, оптимізація, симуляція та моделювання, дозволяють підприємствам отримати кількісні оцінки, прогнози та рекомендації для вирішення логістичних проблем. Вони допомагають виявляти ефективні способи управління запасами, маршрутизації транспорту, планування замовлень та інших логістичних процесів.

Тому, враховуючи зростаючу складність та обсяг інформації в логістичному менеджменті, використання аналітично-математичних методів є важливою складовою розвитку стратегії логістики підприємства. Ці методи допомагають підприємствам отримувати більш об'єктивні та науково обґрунтовані рішення, що сприяють досягненню ефективності та конкурентних переваг у сфері логістики.

До основних визначених науково встановлених проблем, які логістичний менеджмент повинен вирішувати завдяки реалізації завдань, належать наступні:

- Розробка та комплексне осмислення концептуального підходу до створення та прогресивного розвитку логістичної системи на різних рівнях ієрархії.
- Вибір конкретних цілей логістичної діяльності з урахуванням стратегічної перспективи, поточного періоду та оперативних дій, а також визначення шляхів їх досягнення з оптимальними витратами, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні ресурси.
- Пошук та реалізація найбільш оптимальних рішень щодо реорганізації виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах обмежених матеріальних та фінансових можливостей, базуючись на аналізі всіх етапів життєвого циклу, досвіді взаємодії внутрішніх елементів і системи в цілому з зовнішнім середовищем.
- Розробка ефективних заходів для об'єднання зусиль, ресурсів та інших можливостей підприємства та його партнерів у визначених часових та просторових параметрах середовища з метою досягнення спільних проміжних та кінцевих цілей, виділення та вирішення відповідних проблем для збереження конкурентних переваг та вигод у довгостроковій перспективі.
- Визначення проблем та завдань логістичного управління потоковими

процесами від «первинного джерела до кінцевого результату», установлення умов для інтеграції зусиль та можливостей з метою нівелювання існуючих чи можливих відхилень у функціонуванні такої системи, подолання загальних проблем ситуаційного характеру шляхом досягнення синергетичного ефекту стратегічної взаємодії.

– Інтеграція та адаптація оптимізаційних методологій та інструментарію загальнотеоретичних, економічних та інших наук в нову систему наукових знань, що дозволяє прийняття та реалізацію актуальних, багатоваріантних та гнучких, але конкретних управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг та вигод у динамічно змінюваному середовищі, забезпечуючи стійку функціонування підприємства та зменшення питомих витрат на виробничо-господарську діяльність або їх стійке зниження; забезпечення компромісного балансу між витратами та доходами.

Ці проблеми є важливими для логістичного менеджменту, оскільки вирішення їх сприятиме ефективному функціонуванню логістичної системи та досягненню конкурентних переваг підприємства.

Основні принципи логістичного менеджменту включають: [2; 14; 17; 21]:

Системність: діяльність підприємства розглядається як єдина економіко-виробнича система, яка включає в себе різні самостійні сфери діяльності. Логістичний менеджмент повинен орієнтуватися на управління підприємством як цілою системою, забезпечуючи її взаємозв'язок та взаємодію.

Комплексність: логістичний менеджмент повинен враховувати як окремі логістичні операції, так і логістичну систему в цілому. Він орієнтується на управління всіма аспектами логістики, включаючи постачання, виробництво, транспортування та складське управління.

Координація: логістичний менеджмент забезпечує узгодженість дій усіх ланок логістичної системи. Це означає, що процеси функціонування окремих ланок повинні бути взаємопов'язані та взаємозалежні для досягнення загальних цілей.

Інтеграція: логістичний менеджмент повинен враховувати існування

взаємозв'язку між різними логістичними підсистемами. Це означає, що різні елементи логістичної системи повинні працювати разом, співпрацюючи та координуючи свої дії.

Досконале інформаційне забезпечення: логістичний менеджмент повинен базуватися на застосуванні сучасних інформаційних технологій та побудові ефективної інформаційної системи. Це дозволить раціоналізувати інформаційні потоки та забезпечити доступ до актуальної інформації для прийняття рішень.

Адаптованість: логістична система повинна бути гнучкою та здатною пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі. Логістичний менеджмент орієнтується на постійне вдосконалення та адаптацію логістичних процесів залежно від змін у вимогах та умовах ринку.

Сформульовані ключові принципи логістичного менеджменту не суперечать основним принципам корпоративного менеджменту підприємства, але надають можливість змінити акцентування у деяких аспектах. Зокрема:

- Метою стає мінімізація часу, необхідного для внутрішньовиробничого проходження обігових коштів, замість прагнення до максимального завантаження виробничих потужностей.

- Передбачається можливість резервування виробничих потужностей або швидкого доступу до них, наприклад, через логістичний аутсорсинг. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни вимог та потреб споживачів і кінцевих користувачів, щодо виробленої продукції і відповідного набору сервісного забезпечення.

- Вимоги споживачів стосовно якості продукції та сервісного забезпечення мають вищий пріоритет, ніж виготовлення великих партій стандартної продукції. Це також враховує необхідність виконання індивідуальних замовлень.

Таким чином, логістичний менеджмент доповнює та адаптує принципи корпоративного менеджменту з метою підвищення ефективності і задоволення потреб клієнтів у гнучких умовах ринкової конкуренції. Використання цих принципів дозволить підприємствам забезпечити ефективність та конкурентоспроможність логістичного менеджменту.

1.3. Показники і фактори ефективності логістичного менеджменту організації

Сьогодні існує необхідність підвищення ефективності логістичного менеджменту вітчизняних підприємств, що потребує створення відповідного механізму. Забезпечення ефективності логістичного менеджменту є системною діяльністю, яка складається з функціонально пов'язаних організаційного, фінансово-економічного, наукового, кадрового, правового, інформаційного, техніко-економічного, маркетингового забезпечення і сама є складовою частиною менеджменту організації. Для підприємств, а також для суспільства в цілому дуже важливою є мінімізація логістичних витрат. Оцінка ефективності логістичного менеджменту є важливою складовою для врахування ефективності менеджменту організації в цілому.

Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємства ґрунтується на певних критеріях і показниках. Критерії ефективності характеризують якісні сторони процесу логістичного менеджменту, його сутність; це ознака, на основі якої проводиться її оцінка. Критерій ефективності логістичного менеджменту повинен відповідати таким вимогам: повною мірою відображати результати господарської діяльності, фіксувати та вимірювати рівень досягнення поставленої мети. Як критерії зазвичай виділяють прибутковість, якість, економічність положення на ринку, якість трудового життя. Оскільки підприємство здійснює багатогранну та складну діяльність, а всі процеси взаємопов'язані, то і критерії, що характеризують дану діяльність, теж зв'язані між собою. Показники виражають кількісну характеристику явища та дають змогу визначити його стан та динаміку.

В економічній літературі виділяють абсолютні та відносні показники, які характеризують економічні процеси та явища. Індикатори, що використовуються в різних системах оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Індикатори, що використовуються в різних системах оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства

Групи показників	Варіанти найменувань подібних груп показників або окремих показників
Фінансові показники	Фінанси Оцінка активів Активи Повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру Швидкість генерації маржинального доходу Оборотність коштів Прибуток на інвестований капітал Фінансова ефективність Обсяги грошових потоків Рентабельність, стратегічний прибуток, акціонерна вартість
Витрати	Витрати , Загальні логістичні витрати Мінімум витрат, структурованих за центрами логістичної діяльності Операційні витрати Загальні витрати
Час (період)	Час виконання замовлення Тривалість логістичних циклів Тривалість виробничого циклу Час обслуговування споживачів Тривалість циклу економічної діяльності Час запізнювання фінансового потоку щодо матеріального час реагування
Лояльність споживачів (покупців)	Клієнти Обслуговування споживачів Задоволення споживачів Якість логістичного сервісу Ступінь задоволення споживачів, додана споживча цінність
Якість	Якість продукції Якість логістичних систем і процесів у них Якість обслуговування
Запаси	Мінімальний обсяг запасів Рівень запасів Середній рівень пов'язаного капіталу
Ефективність рішення	Відношення величини очікуваного корисного ефекту (результату) до витрат ресурсів на досягнення цього ефекту Ставлення витрат до сумарного вантажообігу Ефективність постачальників
Продуктивність	Продуктивність Продуктивність праці (виробіток)
Трудовий потенціал	Персонал Рівень менеджменту персоналу Навчання і зростання Задоволеність співробітників Рівень організації праці Коефіцієнт ділової активності;
Процеси	Процеси
Кількість замовлень	Кількість замовлень
Соціальна відповідальність	Безпека життя / соціальна відповідальність / охорона навколишнього середовища

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 23; 25]

Оцінка ефективності логістичного менеджменту є дуже важливою для підприємств. Визначення складу логістичних витрат та аналіз витрат сприяють прийняттю економічно обґрунтованих господарських рішень на всіх рівнях управління.

Рівень логістичних витрат впливає на економічний стан підприємства і його конкурентоспроможність. Зниження логістичних витрат, зростання на цій основі прибутку підвищує фінансові можливості підприємства, розширює його господарську самостійність.

Для оцінки причин і відповідних рівнів виникнення незадоволеності клієнта в якості транспортно-логістичного обслуговування при організації вантажних перевезень слід розглянути Гар-модель Зейтгамла [60]. Гар-модель Зейтгамла включає наступні розходження (розриви) між бажаним і фактичним станом логістичного менеджменту:

1. Гар 1 – розходження (розрив) між очікуваннями якості транспортно-логістичного сервісу у споживача і сприйняттям цих очікувань логістичним менеджментом компанії;

2. Гар 2 – розходження між сприйняттям очікувань клієнтів логістичним менеджментом компанії і специфікаціями, що визначають якість транспортно-логістичного сервісу;

3. Гар 3 – розходження між стандартами специфікації якості обслуговування та фактичною «доставкою» логістичних послуг;

4. Гар 4 – розрив між якістю наданих послуг та зовнішньою інформацією про цю якість, зазвичай через маркетингові комунікації;

5. Гар 5 – розрив між сформованими очікуваннями споживачів відносно якості сервісу та фактично отриманим сервісом і відповідно його сприйняттям.

Отже, успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективної системи оптимізації потокових процесів на підприємстві, використання інструментів логістичного управління підприємства має велике значення як обов'язкова умова активізації логістичної діяльності. Оперативна оцінка показників ефективності логістичної системи підприємства дає змогу

виявити скриті резерви в розвитку підприємства, і це, дасть змогу збільшити віддачу від застосування сучасного економічного інструментарію.

Ефективність логістичного менеджменту транспортно-експедиторського підприємства оцінюється системою показників, серед яких особливу увагу приділяють наступним: тривалість та своєчасність доставки вантажів; продуктивність транспортних засобів та навантажувально-розвантажувальних механізмів; енергоємність перевезень; собівартість доставки, прибуток транспортно-експедиторського підприємства.

На ефективність логістичного менеджменту підприємства впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників ефективності логістичного менеджменту підприємства можна віднести наступні:

1. Зниження доходів населення: зміна економічного стану споживачів може вплинути на попит на товари та послуги, що потребують логістичної підтримки. Підприємствам необхідно адаптувати свої логістичні процеси до зміни попиту та виробничих обсягів.

2. Воєнний конфлікт: воєнні події та конфлікти можуть мати значний вплив на логістичну інфраструктуру, транспортні маршрути та безпеку поставок. Підприємствам слід розробляти стратегії ризик-менеджменту та шукати альтернативні шляхи поставок.

3. Збільшення конкуренції в галузі: зростання конкуренції вимагає підприємствам зосередитися на ефективності своїх логістичних процесів, зниженні витрат та покращенні якості обслуговування клієнтів.

4. Стан транспортної інфраструктури країни та окремих регіонів: розвиток та ефективність транспортної мережі впливає на логістичні можливості підприємства. Недостатня інфраструктура може призводити до затримок, збільшення витрат та незадоволення клієнтів.

5. Соціально-демографічні показники населення: зміни в демографічних та соціальних показниках можуть впливати на попит на товари та послуги. Це вимагає підприємствам адаптувати свою логістичну стратегію, наприклад, враховуючи місцеві особливості та вимоги різних сегментів населення.

6. Екологічні чинники: зростання усвідомлення щодо екологічних питань вимагає від підприємств розробки екологічно збалансованих логістичних стратегій, таких як використання екологічно чистих транспортних засобів, оптимізація маршрутів та використання енергоощадних технологій.

До внутрішніх чинників ефективності логістичного менеджменту можна віднести:

1. Транспортна інфраструктура: володіння та управління власною транспортною інфраструктурою може забезпечити певну гнучкість та контроль над логістичними процесами підприємства.

2. Складське господарство: ефективне управління складськими приміщеннями та процесами забезпечує оптимальну організацію запасів та оперативну обробку замовлень.

3. Стан логістичної мережі: оптимальне розташування логістичних вузлів та складів, а також ефективна координація та комунікація між ними, дозволяють підприємству оптимізувати свої поставки та доставки.

4. Робота з постачальниками: встановлення ефективних стосунків з постачальниками, розробка спільних стратегій та співпраця сприяють покращенню логістичних процесів та забезпечують стабільну поставку необхідних ресурсів.

5. Система менеджменту запасів: ефективне управління запасами, включаючи точність прогнозування попиту, оптимальний рівень запасів та організацію постачання, має важливе значення для ефективності логістичних операцій підприємства.

6. Якість логістичного сервісу: задоволення потреб клієнтів у якості обслуговування, швидкості доставки та точності виконання замовлень є важливим аспектом логістичної стратегії підприємства.

Урахування цих зовнішніх та внутрішніх чинників логістичного менеджменту підприємства дозволяє підприємствам створити ефективну та конкурентоспроможну логістичну стратегію, що відповідає потребам ринку та забезпечує досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

СТАН ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРАЙМ ТРЕЙД ЮГ»

2.1. Економічні умови логістичного менеджменту підприємства

Ухвалення оптимальних та обґрунтованих логістичних рішень в розвитку фірми можливе лише за попереднього проведення комплексного всебічного економічного аналізу діяльності досліджуваного підприємства.

Оцінка стану логістичного менеджменту здійснюється нами на базі ТОВ «Прайм Трейд Юг», код ЄДРПОУ 41327333. Дане підприємство займається переважно оптовою торгівлею парфумерними та косметичними товарами. Підприємство зареєстроване за адресою 02094, Україна, місто Київ, вулиця Магнітогорська, будинок 1. Керівником підприємства ТОВ «Прайм Трейд Юг», згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України є Блашківська Ірина Борисівна.

Основний напрямок діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг» за КВЕД – 46.45 Оптова торгівля парфумерними та косметичними товарами. При цьому, фірма має також додаткові напрямки діяльності :

46.17 – Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та табачними виробами;

46.32 – Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами;

46.36 – Оптова торгівля цукром, шоколадом та кондитерськими виробами;

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та табачними виробами;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

47.75 – Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями у спеціалізованих магазинах;

47.91 – Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

ТОВ «Прайм Трейд Юг» діє на вітчизняному і міжнародному ринках на протязі періоду понад 6 років. Підприємство було засноване 01.05.2017 року за ініціативою Блашківської Ірини Борисівни і статутним капіталом в розмірі 500 тис.грн.

ТОВ «Прайм Трейд Юг» є регіональним відділенням великого національного холдингу «Prime Trade», який має одне з провідних місць в дистрибуції товарів на ринку FMCG України в сегменті побутової хімії та косметики.

На даний час холдинг «Prime Trade», крім ТОВ «Прайм Трейд Юг», має у своїй структурі 13 регіональних філій, що покривають майже всю територію України. Підприємства, що входять до структури Prime Trade, існують у вигляді товариств з обмеженою відповідальністю та є крупними одиницями дистрибуторського бізнесу у регіонах, що за ними закріплені.

Холдинг «Prime Trade» має власний логотип (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1– Логотип холдингу «Prime Trade»

Джерело: <https://prime-trade.com.ua/>

Основною метою менеджменту холдингу «Prime Trade» є організація діяльності регіональних філій, що входять до його структури, спрямована, насамперед, на управління системою оптових і роздрібних продажів та підвищення їх ефективності, формування та модернізацію логістичних функцій, процесів і операцій, забезпечення фінансовими ресурсами та їх розподіл, зниження ризиків операційної діяльності, а також створення та підтримку ефективної системи управління персоналом всіх філій холдингу. Холдинг «Prime Trade» має чітко сформовану кадрову політику.

Холдинг «Prime Trade» співпрацює з багатьма відомими брендами – лідерами як українського, так і зарубіжного ринку товарів широкого вжитку за

такими асортиментними групами як побутова хімія, косметика, товари для дому, засоби особистої гігієни. На сайті холдингу представлені бренди, поділені на дві групи: побутова хімія та косметика. Бренди розділу «побутова хімія» холдингу «Prime Trade» представлені на рисунку 2.2. випускають туалетний папір, паперові рушники і серветки, вологі серветки, брускове мило, рідке мило, антибактеріальне рідке мило, піна для ванни та гелі для душу, косметика для волосся (шампуні, маски, кондиціонери, засоби для догляду та укладання), побутова хімія: гелі для прання та засоби догляду за тканинами, антибактеріальні гелі для рук, миючі засоби для кухні, засоби особистої гігієни для дітей, упаковка для харчових продуктів, товари для прибирання, пакети для сміття.



Рисунок 2.2 – Бренди розділу «побутова хімія» холдингу «Prime Trade»

Джерело: <https://prime-trade.com.ua/bytovaya-himiya/>

Оскільки холдинг «Prime Trade» працює переважно на українському ринку, портфель брендів, з якими він співпрацює, враховує два основні критерії при виборі продукції кінцевими споживачами – ціна та якість. Бренди розділу «Косметика» холдингу «Prime Trade» представлені на рисунку 2.3.



Рисунок 2.2 – Бренди розділу «побутова хімія» холдингу «Prime Trade»

Джерело: <https://prime-trade.com.ua/kosmetika/>)

Новим напрямком діяльності холдингу «Prime Trade» є забезпечення споживачів різними джерелами світла, побутового і спеціального призначення, малогабаритними джерелами струму і електротехнічними виробами. Фірма в Україні є ексклюзивним представником таких європейських торгових марок як: SAFT, Raver, EMOS, Camelion, Tadiran, Osram і AURA за такими видами продукції як: елементи живлення; ліхтарі; вимірювальні прилади; електротовари; освітлення.

Основним об'єктом нашого дослідження є ТОВ «Прайм Трейд Юг» - регіональне утворення холдингу «Prime Trade», показники розмірів та господарської діяльності якого наведено в даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1– Показники розмірів та результатів діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р.	
				+/-	%
Середньорічна кількість робітників, чол.	37	39	38	1	102,7
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	34487,5	54281,1	83008,8	48521,3	240,7
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	449,0	907,8	944,2	495,2	210,3
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1746,3	2310,4	2936,5	1190,2	168,2
Середньорічна вартість позикового капіталу, тис. грн.	32741,2	51970,7	80072,3	47331,1	244,6
Вартість чистого доходу, тис. грн.	170672,1	185110,6	153355,7	-17316,4	89,9
Вартість чистого прибутку, тис. грн.	582,7	545,7	706,5	123,8	121,2

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Показники табл. 2.1 свідчать про те, що ТОВ «Прайм Трейд Юг» є малим підприємством, оскільки у 2022 р. кількість працівників складала 38 чол. (підприємство вважається малим при кількості до 50 чол.), а обсяги продажів менші в еквіваленті від 10 млн. євро.

Показники вартості активів і капіталу, наведені в таблиці 2.1, за роками в динаміці зростають: первісна середньорічна вартість основних засобів – зросла в 2,1 рази, середньорічна вартість активів – в 2,4 рази, вартість власного капіталу – в 1,7 рази, вартість позикового капіталу – в 2,4 рази. При цьому вартість чистої виручки від реалізації зменшилась на 10 %, а чистого прибутку – зросла на 21 % за рахунок переважання доходів над витратами. Таким чином, показники, які характеризують розміри на протязі 2020-2022 р.р., свідчать, що досліджуване підприємство знаходиться на стадії росту.

Одним з головних показників, що характеризують розміри підприємства та їх динаміку, є кількість його персоналу (рисунок 2.3). З даних рисунку 2.3 можна зробити висновок, що ТОВ «Прайм Трейд Юг» – мале підприємство, оскільки чисельність працівників жодного року не була більшою від 50 чоловік. За період 2017-2022 років середньорічна чисельність працівників ТОВ «Прайм Трейд Юг» динамічно скорочувалась, що при інших рівних умовах говорить про зростання інтенсивності праці робітників фірми.

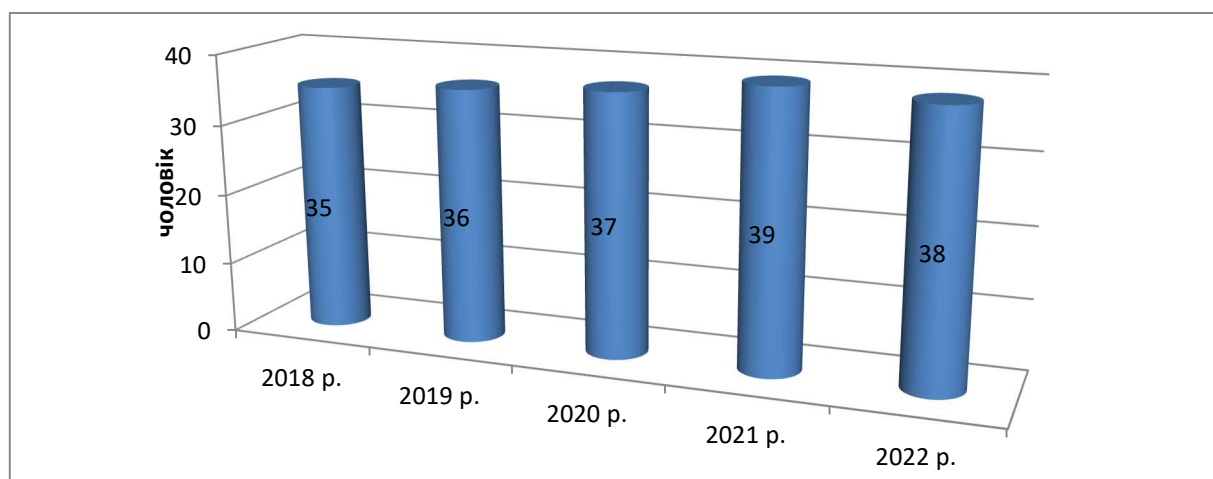


Рисунок 2.3– Середньорічна чисельність працівників ТОВ «Прайм Трейд Юг», чол.

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Важливим аспектом аналізу дослідження умов логістичної діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг» є аналіз розміру та динаміки витрат. Аналіз динаміки витрат дає уявлення про вплив того чи іншого компонента витрат на підсумковий фінансовий результат від діяльності підприємства. Причому такий вплив відстежується у часі. Аналіз динаміки дає можливість шукати варіанти управління прибутком та рентабельністю підприємства.

Розглянемо динаміку витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» на основі даних рисунку 2.4. Виходячи з даних рисунку 2.4, можна зробити висновок, що за 2018-2022 р.р. обсяги витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» збільшувалися щороку зі зниженням в 2022 році. Рівняння, яке наведене на графіку, є поліноміальною лінією тренду для витрат підприємства за роками без впливу факторів. Рівняння має вигляд: $y = -7231x^2 + 51952x + 79724$. У цьому рівнянні «у» відповідає витратам підприємства, а «х» - рокам. Квадратичний член $(-7231 x^2)$ вказує на те, що залежність між роками і витратами підприємства може мати нелінійний характер. У цьому випадку, коефіцієнт перед x^2 (-7231) вказує на те, що витрати підприємства можуть залежати від квадрату значень року. Коефіцієнт апроксимації R^2 дорівнює 0,7959, що вказує на те, наскільки добре поліноміальна лінія тренду відповідає фактичним даним.

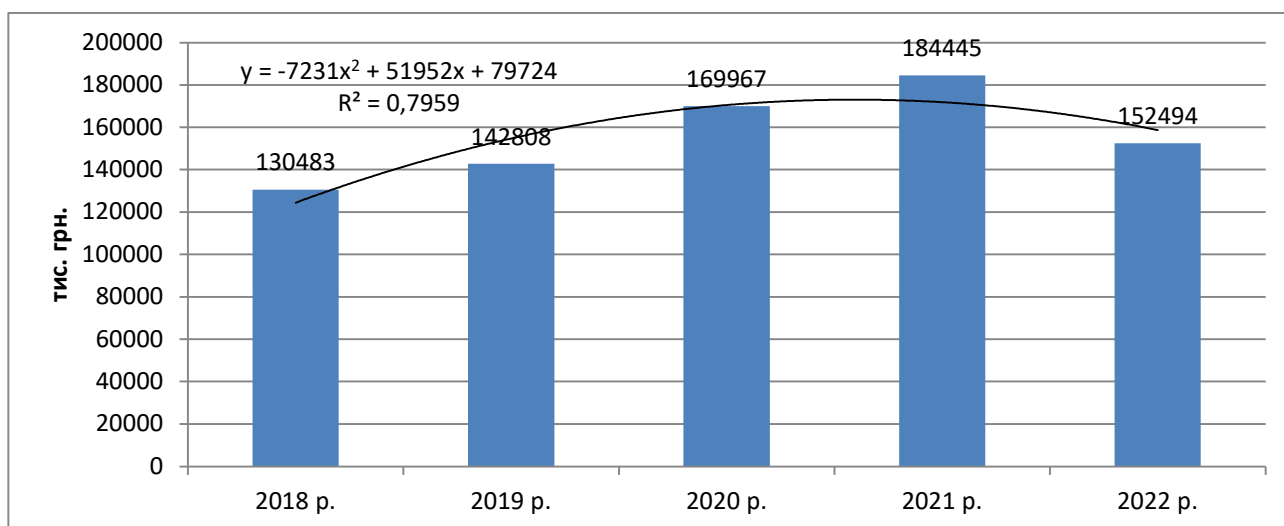


Рисунок 2.4 – Обсяги витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг», тис. грн.

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Значення R^2 знаходиться в діапазоні від 0 до 1, і чим вище його значення, тим краще модель апроксимує дані. У даному випадку, значення R^2 дорівнює 0,8, що означає, що поліноміальна лінія тренду апроксимує витрати підприємства досить точно, але можлива деяка розбіжність між прогнозованими значеннями і фактичними даними, оскільки R^2 менше 1.

Склад витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» за видами операційної та іншої діяльності наведений на рисунку 2.5.

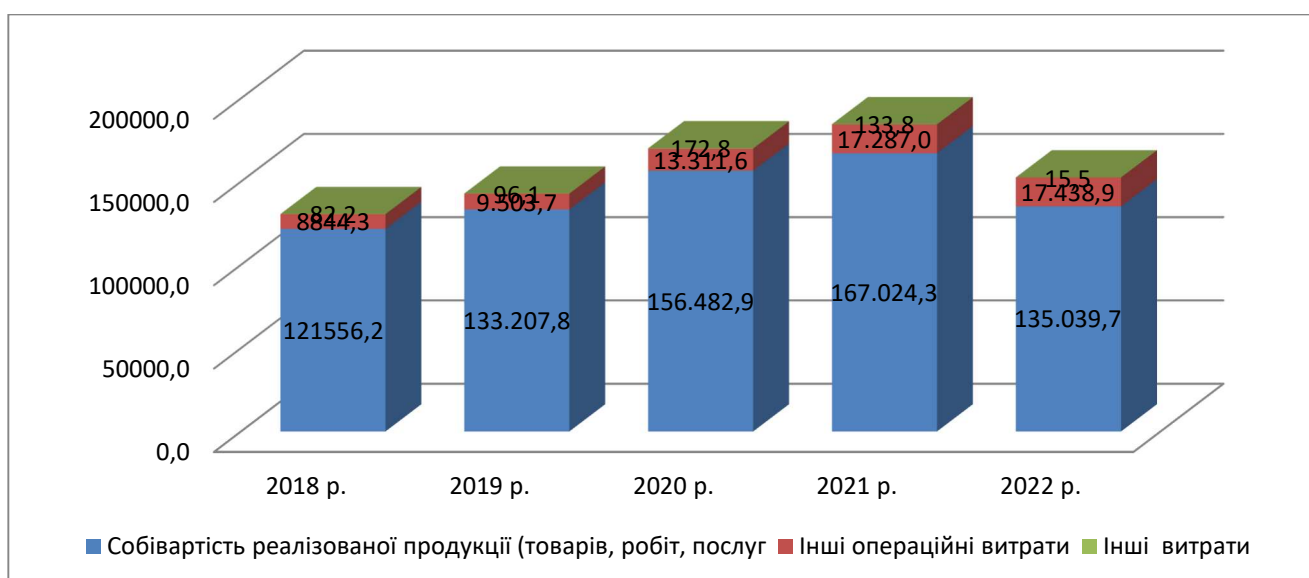


Рисунок 2.5 – Склад витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» за видами діяльності, тис. грн.

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Дані рисунку 2.5 свідчать, що стабільну тенденцію з 2018 р. по 2021 р. до зростання витрат мала як собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), так і інших операційних витрат з подальшим падінням в 2022 р. Інші витрати в 2022 р.р. були незначними – всього 15,5 тис. грн.

Аналіз структури витрат дає більш повну картину ефективності виробничих витрат підприємства. Відповідно, в результаті стає можливим прийняти управлінські рішення, пов'язані з формуванням планів щодо подальшої діяльності підприємства, виявлення резервів зниження витрат, підвищення загальної ефективності та рентабельності виробництва і продажу.

Як свідчить рисунок 2.6, найбільш вагомою в операційних витратах (89 %) є собівартість реалізованої продукції, до якої входять наступні статті: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; загальновиробничі витрати.

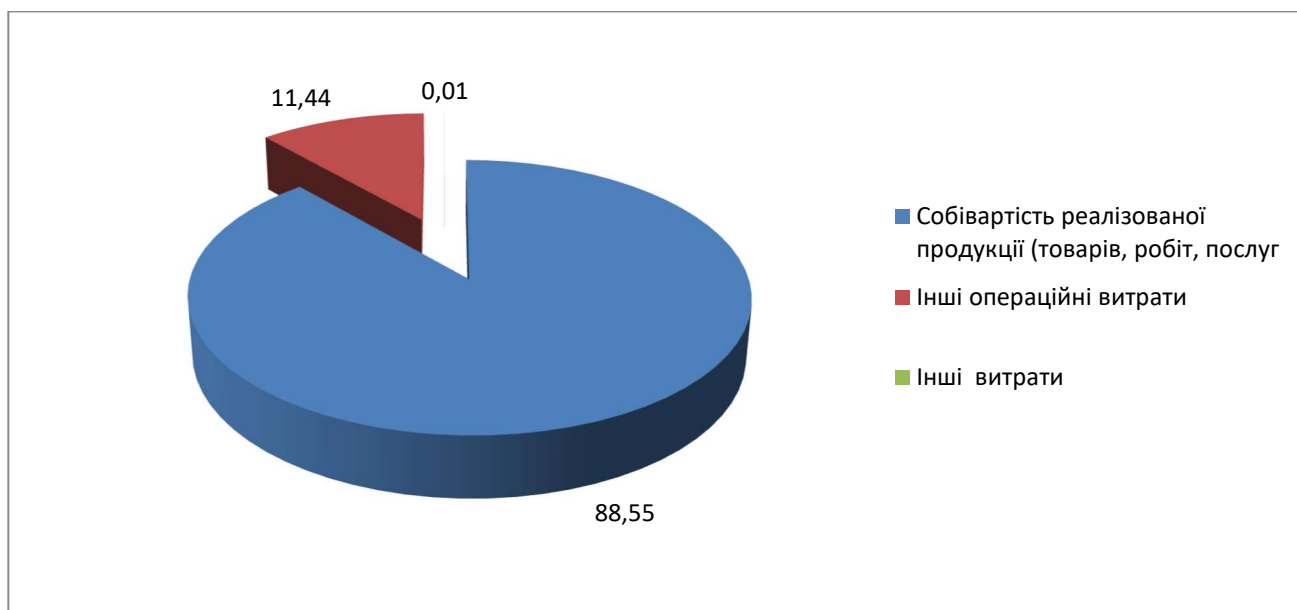


Рисунок 2.6 – Структура витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» в 2022 р., %

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Аналіз продажів є інструментом інформацію для обґрунтування та прийняття управлінцями рішень щодо обраної стратегії, методів просування, якості товару, ефективності продавців тощо.

За допомогою даних рисунку 2.7 розглянемо за роками поліноміальну модель тренду обсягів продажів ТОВ «Прайм Трейд Юг»

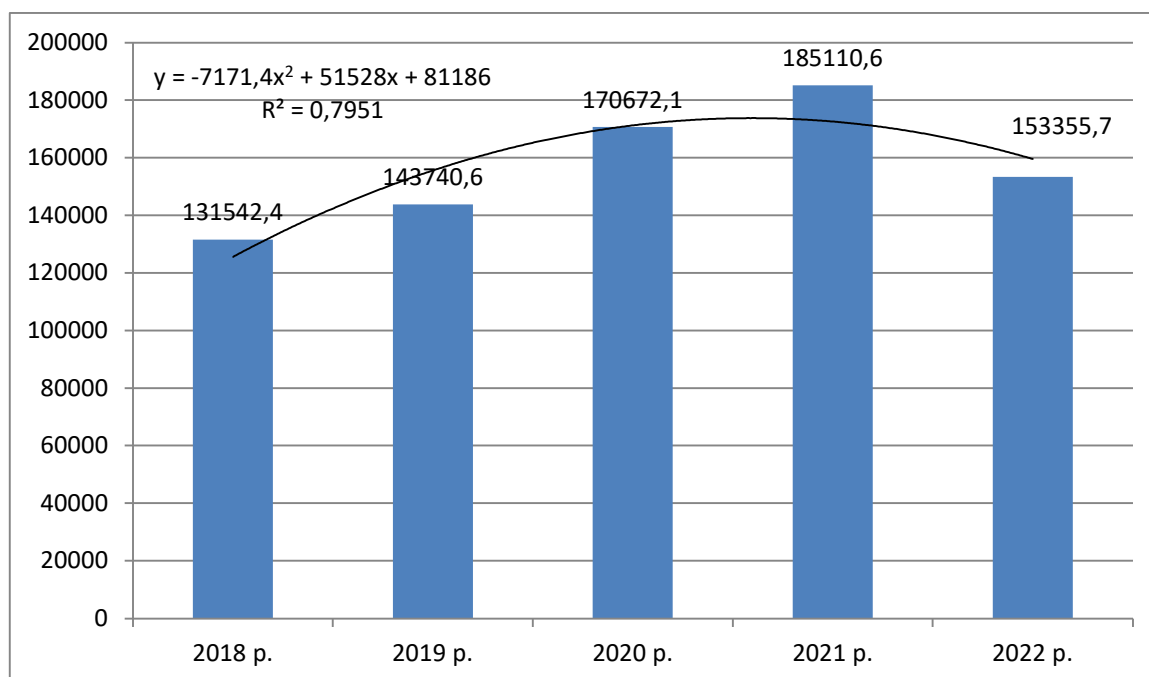


Рисунок 2.7 – Обсяги продажів ТОВ «Прайм Трейд Юг», тис. грн.

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

З даних, наведених на рисунку 2.7 видно, що обсяг продажів фірми за останні 5 років мав тенденцію до збільшення з 2018 по 2021 роки зі зниженням в 2022 році. Таке зниження зумовлене меншим попитом на парфумерні та косметичні товари у 2022 р. у зв'язку із російською воєнною агресією, яка викликала зниження попиту на даний тип товарів та труднощі з логістикою.

Дану тенденцію підтверджує поліноміальне рівняння регресії $y = -7171,4x^2 + 51528x + 81186$. У цьому рівнянні «у» відповідає доходам компанії, а «х» - рокам. Квадратичний член $(-7171,4 x^2)$ вказує на те, що залежність між роками і доходами може мати нелінійний характер. Коефіцієнт перед x^2 $(-7171,4)$ показує, що доходи можуть зменшуватися в деякі роки в межах 7 млн.грн. Надійність висновку висока, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації близький до 1, але можлива деяка розбіжність між прогнозованими значеннями і фактичними даними, оскільки R^2 менше 1.

Мета аналізу прибутку організації полягає у з'ясуванні причин, що зумовили його зміну, визначення резервів його зростання та підготовку управлінських рішень щодо мобілізації виявлених резервів.

Безумовно, методика та послідовність аналізу та оцінки прибутку

визначається тим, у якій формі передбачається його проводити. Проте можна назвати низку загальних методичних моментів, які дозволяють побудувати схему аналізу фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

Насамперед необхідно, використовуючи дані звіту про фінансові результати за звітний та попередній роки, а також показники бізнес-плану на звітний рік, визначити зміну величини загального бухгалтерського прибутку підприємства (чистого прибутку).

Розглянемо результати аналізу показників прибутку ТОВ «Прайм Трейд Юг» використовуючи рис 2.6.

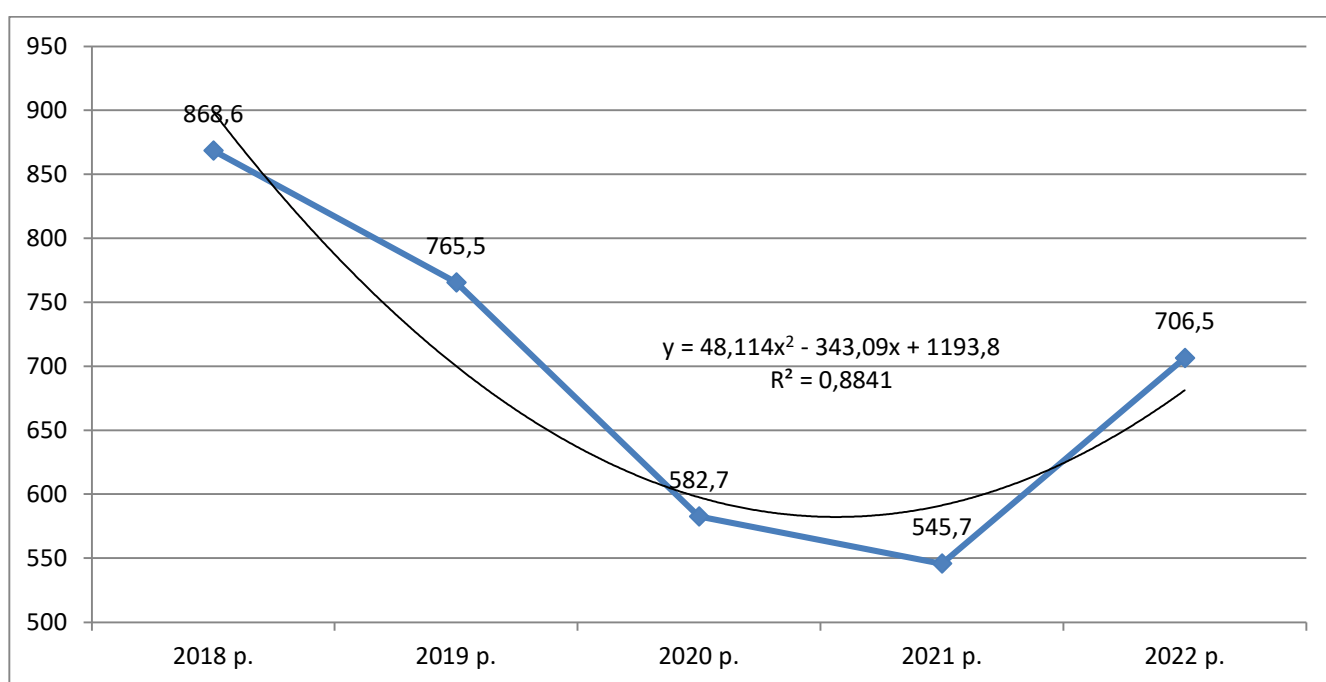


Рисунок 2.6 – Чистий прибуток ТОВ «Прайм Трейд Юг», тис. грн.

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

З даних рисунку 2.6 можна помітити, що в період 2017-2022 років обсяг чистого прибутку показував нелінійну тенденцію: то падав, то зростав, починаючи з 869 тис. грн. у 2018 р. 546 тис. грн. у 2021 р. і подальшого зростання до 707 тис. грн. в 2022 р.

Рівняння представляє поліноміальну лінію тренду для доходів ТОВ «Прайм Трейд Юг» має вигляд: $y = 48,114x^2 - 343,09x + 1193,8$. Квадратичний член ($48,114x^2$) вказує на те, що залежність між роками і доходами може мати нелінійний характер збільшення на 48 тис. грн.

Коефіцієнт апроксимації R^2 дорівнює 0,8841, що означає, що поліноміальна лінія тренду досить точно апроксимує доходи компанії, але можлива деяка розбіжність між прогнозованими значеннями і фактичними даними, оскільки R^2 менше 1.

Як було зазначено вище, рентабельність – показник відносний. Як правило, з першого погляду складно сказати, що тут вона висока, а тут не дуже. Дуже велика частка індивідуальності. Тому є два підходи до правильного аналізу своїх показників рентабельності.

Перший – порівняти себе з конкурентами. Ідеально було б отримати дані щодо конкурентів і порівняти себе з ними. А якщо таких даних немає, то порівнюємо себе з ринком загалом. Такі нішеві звіти регулярно роблять багато агентств і розміщують у відкритому доступі. Другий – заміряти себе в динаміці. Оскільки показник відносний, то змінити його можна двома шляхами: або фірма може намагатися максимізувати виручку (тоді, щоправда, зростуть і витрати, але не так сильно), або оптимізувати витрати. Окупність виробничих витрат та рівень рентабельності виробництва продукції в ТОВ «Прайм Трейд Юг» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ефективність діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. +/- до 2020р.	2022р. в % до 2020р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	170672,1	185110,6	153355,7	-17316,4	89,9
Чистий прибуток, тис. грн.	582,7	545,7	706,5	123,8	121,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	156482,9	167024,3	135039,7	-21443,2	86,3
Окупність витрат, грн.	1,09	1,11	1,14	0,04	104,1
Рентабельність витрат, %	0,37	0,33	0,52	0,15	x

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

З аналізу окупності та рентабельності витрат, можна зробити висновок, що показник окупності витрат більший від 1 і показує відшкодування використаних коштів. На 1 грн. витрат ми отримали у 2020 р. 1 грн.9 коп. доходу, у 2021 р. – 1 грн. 11 коп. і у 2022 р. – 1 грн.14 коп. Це свідчить про те, що в підприємстві в 2020-2022 р.р. собівартість реалізації перекривалася чистою виручкою, а темпи зростання обсягів продажів перевищували темпи росту собівартості. Проте

рентабельність була надзвичайно низькою і не перевищувала 0,5 %, що означає, що на 100 вкладених гривень фірма отримувала лише 50 коп. чистого прибутку.

Така низька рентабельність вимагає дослідження логістичної діяльності підприємства на вітчизняному та міжнародному ринку, про що піде мова в наступному пункті роботи.

2.2. Аналіз логістичної діяльності підприємства на ринку

ТОВ «Прайм Трейд Юг», на протязі понад 6 років, є провідною фірмою з оптової торгівлі парфумерними та косметичними товарами. Підприємство працює на як на B2B-ринку, так і на B2C-ринку. На B2C-ринку при роздрібних продажах фірма надає обмежений спектр логістичних послуг (лише комплектація і пакування замовлень), віддаючи доставку на аутсорсинг ТОВ «Нова пошта». Роздрібні продажі ТОВ «Прайм Трейд Юг» здійснює за допомогою маркетплейсу prom.ua (<https://prom.ua/ua/c2270939-tov-prajm-trejd.html>).

На B2B-ринку ТОВ «Прайм Трейд Юг» надає послуги складської та транспортної логістики. При цьому ТОВ «Прайм Трейд Юг» надає послуги лише складської логістики, а транспортна логістика є спільною для всіх учасників холдингу «Prime Trade». ТОВ «Прайм Трейд Юг» має стандартні складські комплекси «Avito» в м. Одеса і м. Миколаїв.

Площа складу «Avito» складає 9650 м², площа технічного мезоніну – 1540 м², площа офісу – 850 м².

Склади ТОВ «Прайм Трейд Юг» мають наступні зони:

- зона браку/проблемного товару;
- температурна зона зберігання - $t +18^{\circ}\text{C}$ (+/- 3 град) - 650 кв.м., 1000 палетомісць;
- зона стелажного зберігання, яка має 13880 палетомісць для стелажного зберігання.

Склади ТОВ «Прайм Трейд Юг» мають наступні характеристики:

- висота стелі складу – 12м;
- навантаження на підлогу – 5000 кг/м²;
- бетонна підлога з пило- та вологозахисним покриттям;
- склади мають 14 докових воріт;
- стелажна система зберігання – фронтальні стелажі, 6 рівнів зберігання стандартних піддонів 1,2 x 0,8 x 1,8 в зоні зберігання;
- склади оснащені вантажно-транспортним обладнанням провідного європейського виробника STILL: штаблери, навантажувачі, електровізки.

Безпека складів ТОВ «Прайм Трейд Юг» має наступні характеристики:

- наявна система пожежогасіння;
- наявні відео спостереження, внутрішня і зовнішня охорона;
- наявний контроль спецперсоналу.
- наявна цілодобова система контролю доступу на склад;

Всі операції на складі ТОВ «Прайм Трейд Юг» виконуються за допомогою облікової складської WMS 1С, що гарантує високу точність виконання логістичних операцій.

ТОВ «Прайм Трейд Юг» надає наступні складські послуги:

- відповідальне зберігання габаритних і не габаритних товарів на будь-якого виду піддонах;
- навантажувально-розвантажувальні роботи (піддони, коробки, одиниці);
- сортування товарів за артикулами/партіями/ваговими та габаритними характеристиками;
- маркування товарів/сканування штрих-кодів;
- формування товарних партій (комплектування за термінами придатності, партіями, групами товарів);
- відслідковування товарів за методами зберігання - FIFO, LIFO, FEFO;
- інвентаризація/проведення щоденних звірок залишків; – підготовка товарів до відвантаження/фільмаж стрейч плівкою;
- надання будь-яких звітів за запитом клієнта за допомогою сучасної системи керування складськими процесами (WMS 1С).

Послуги відповідального зберігання і обробки товару ТОВ «Прайм Трейд Юг» включають:

- комплекс вантажно-розвантажувальних робіт і обробки вантажу;
- тимчасове, постійне відповідальне зберігання;
- облік, сортування, комплектування, пакування, маркування;
- підготовка необхідної документації, звітності;
- послуги co-packing.

Склад автомобільного парку фірми наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та вантажопідйомність автомобільного парку холдингу «Prime Trade» станом на 01.04.2023 р.

Марка автомобіля	Вантажопідйомність, тонн	Кількість, одиниць	Загальна вантажопідйомність, тонн
Мікровантажівка Ford Transit	1,5	18	27,0
Вантажівка Hyundai EX-8	5	6	30,0
Вантажівка Тата	3,5	3	10,5
Мікровантажівка Fiat Doblo	0,65	4	2,6
Вантажівка MAN TGM 18.290	11	1	11,0
Вантажівка MAN TGM 18.290	20	1	20,0
Вантажівка MAN TGX	20	3	60,0
Загальний тоннаж			161,1

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Автомобільний парк холдингу «Prime Trade» налічує 36 автомобілів, які мають ізотермічний кузов з рефрижератором: 18 авто Ford Transit (1,5т, 7 палетомісць), 6 авто HYUNDAI EX-8 (5т, 11 палетомісць), 3 авто Тата (3,5т, 10 палетомісць), 4 авто Fiat Doblo (0,65 т), 1 авто MAN TGM 18.290 (11т, 20 палетомісць), 1 авто з причепом MAN TGM 18.290 (20 т, 33 палетомісць), 3 авто MAN TGX (20 т, 33палетомісць).

Загальний мінімальний тоннаж автомобілів холдингу «Prime Trade» станом на 01.04.2023 р. склав 161 т. Всі автомобілі обладнані системами GPS-навігації. Кузови автомобілів обладнані сучасним холодильним обладнанням і повністю відповідають санітарним вимогам і правилам СНіП.

Логістичну діяльність ТОВ «Прайм Трейд Юг» здійснює як на українському, так і на міжнародному ринках (рисунок 2.7).

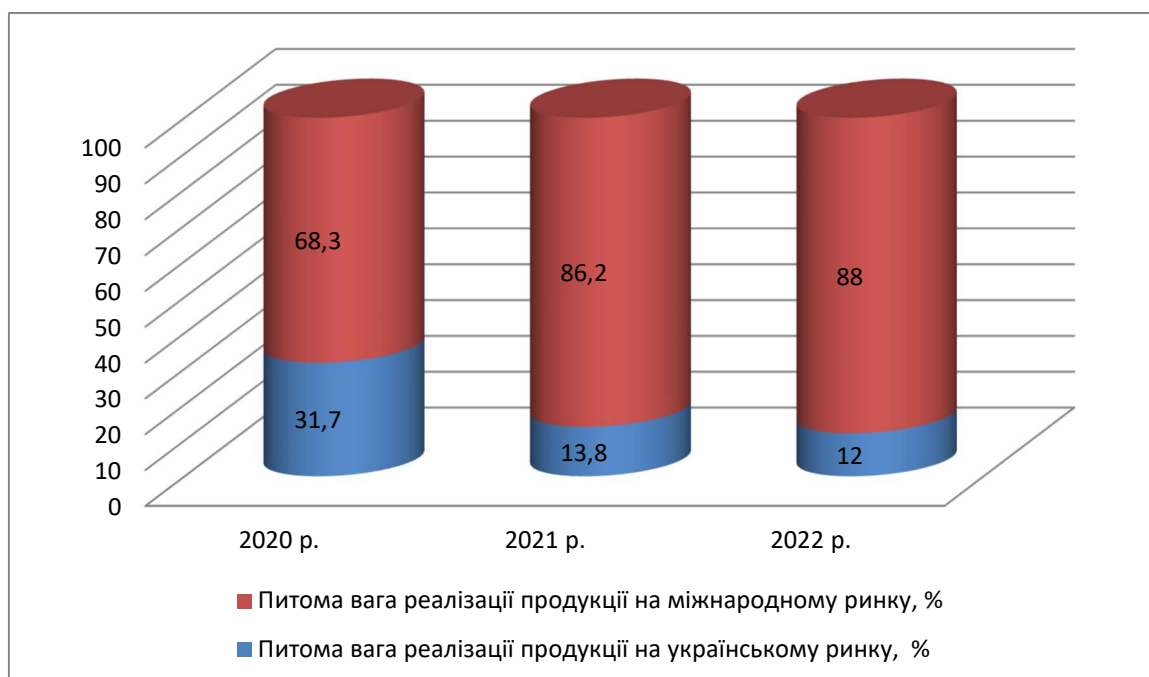


Рисунок 2.7– Частка продажів ТОВ «Прайм Трейд Юг» на українському та міжнародному ринках, %

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Дані рисунку 2.7 свідчать про позитивну динаміку експортної орієнтації логістичної діяльності фірми.

На українському ринку ТОВ «Прайм Трейд Юг» в 2021-2022 р.р. було учасником 24 державних закупівель. На основі участі в тендерах підприємство стало переможцем у 9 закупівлях на суму 59 тис. грн., було підписано 10 договорів (рисунок 2.8).

Тип процедури

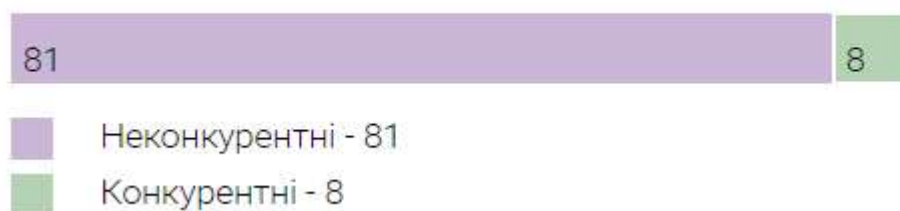


Рисунок 2.8 – Результати участі ТОВ «Прайм Трейд Юг» в тендерних торгах на українському ринку, 2018-2023 р.р.

Джерело: <https://clarity-project.info/tenderer/41327333>)

Перша пропозиція була надана до системи Prozorro 11.05.2017 р., а перший контракт був підписаний 28.01.2018 р. (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Підписані контракти з ТОВ «Прайм Трейд Юг» на основі тендерних торгів на українському ринку, 2018-2023 р.р.

Джерело: <https://clarity-project.info/tenderer/41327333>

Це можна пояснити тим, що саме в 2020 р. у розпал епідемії COVID-19 поит на дезінфікуючі засоби значно зріс, що підтверджують дані рисунку 2.10.



Рисунок 2.10 – Структура продажів за видами продукції ТОВ «Прайм Трейд Юг» на основі тендерних торгів на українському ринку, 2018-2023 р.р.

Джерело: <https://clarity-project.info/tenderer/41327333>

В структурі продажів ТОВ «Прайм Трейд Юг» на основі тендерних торгів на українському ринку найбільшу питому вагу в 2018-2023 р.р. займають такі види як засоби особистої гігієни (61 %) та продукція для чищення (32 %).

Дані таблиці 2.4 свідчать, що серед 10 українських замовників в структурі підписаних з ТОВ «Прайм Трейд Юг» тендерних контрактів найбільшим замовником було Комунальне підприємство «Теплопостачання міста Одеси», з яким підписано 3 контракти на понад половину суми всіх контрактів – 50,2 %.

Таблиця 2.4 – Структура підписаних тендерних контрактів з ТОВ «Прайм Трейд Юг» за замовниками, 2021-2022 р.р.

Назва замовника	Кількість	Сума, грн.	Питома вага, %
Комунальне підприємство «Теплопостачання міста Одеси»	3	564928	50,2
Комунальне некомерційне підприємство «Міський спеціалізований будинок дитини №1» Одеської міської ради	14	148354	13,2
Одеський дитячий будинок-інтернат	13	122157	10,8
Комунальний заклад «Одеський навчально-реабілітаційний центр «Зоресвіт» Одеської обласної ради»	27	71151	6,3
Департамент охорони здоров'я Одеської міської ради	6	57526	5,1
Одеський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету	4	46154	4,1
Комунальний заклад «Первомайська спеціальна школа» Миколаївської обласної ради	3	43344	3,8
Комунальний заклад «Одеська спеціальна школа №88 Одеської обласної ради»	3	25365	2,3
Одеський державний екологічний університет	2	23742	2,1
Комунальне некомерційне підприємство «Міська лікарня № 8» Одеської міської ради	1	12394	1,1
Комунальний заклад «Одеський навчально-реабілітаційний центр «Чути серцем» Одеської обласної ради»	4	6688	0,6
Державне підприємство «Стивідорна Компанія «Ольвія»	1	4580	0,4
Разом	81	1126383	100,0

Джерело: створено автором на основі даних <https://clarity-project.info/tenderer/41327333>)

Найбільша кількість – 27 договорів – було підписано з Комунальним закладом «Одеський навчально-реабілітаційний центр «Зоресвіт» Одеської обласної ради». Отже, основними тендерними покупцями ТОВ «Прайм Трейд Юг» на вітчизняному ринку були державні підприємства та громадські об'єднання.

Набільшими конкурентами ТОВ «Прайм Трейд Юг» (ТОВ «ПТЮ») є наступні компанії: ТОВ «Фармакос», ТОВ «Євромікс», ТОВ «Лайк» (табл. 2.5). Таким чином, ТОВ «Прайм Трейд Юг» має середню конкурентну позицію. До сильних сторін ТОВ «Прайм Трейд Юг» можемо віднести високий рівень логістичного сервісу, зважену цінова політику, професійні навички персоналу.

Таблиця 2.5 – Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Параметри конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Оцінка за 10-бальною шкалою				Питома оцінка			
		ТОВ «ПТЮ»	ТОВ «Фармакос»	ТОВ «Євромікс»	ТОВ «Лайк»	ТОВ «ПТЮ»	ТОВ «Фармакос»	ТОВ «Євромікс»	ТОВ «Лайк»
1. Якість продукції	0,16	10	9	8	8	1,60	1,44	1,28	1,28
2. Унікальність продукції	0,12	10	8	5	7	1,20	0,96	0,60	0,84
3. Цінова політика	0,15	9	9	10	9	1,35	1,35	1,50	1,35
4. Рівень сервісу	0,15	8	8	10	7	1,20	1,2	1,50	1,05
5. Застосування методів стимулювання збуту	0,12	5	6	10	9	0,60	0,72	1,20	1,08
6. Асортимент продукції	0,11	5	5	10	7	0,55	0,55	1,10	0,77
7. Наявність логотипу	0,12	5	7	10	2	0,6	0,84	1,20	0,24
8. Наявність сайту компанії	0,07	5	6	10	1	0,35	0,42	0,70	0,07
Разом	1	57	58	73	50	7,45	7,48	9,08	6,68

Джерело: складено автором за даними власних оцінок

Слабкими сторонами є низький рівень зручності сайту фірми та недосконала комунікаційна політика. Найбільшим конкурентом фірми на ринку є ТОВ «Євромікс», яке має правильно сформований логотип, чудово оформлений зручний сайт, ширший асортимент продукції.

На рисунку 2.11 наведений багатокутник конкурентоспроможності підприємства.

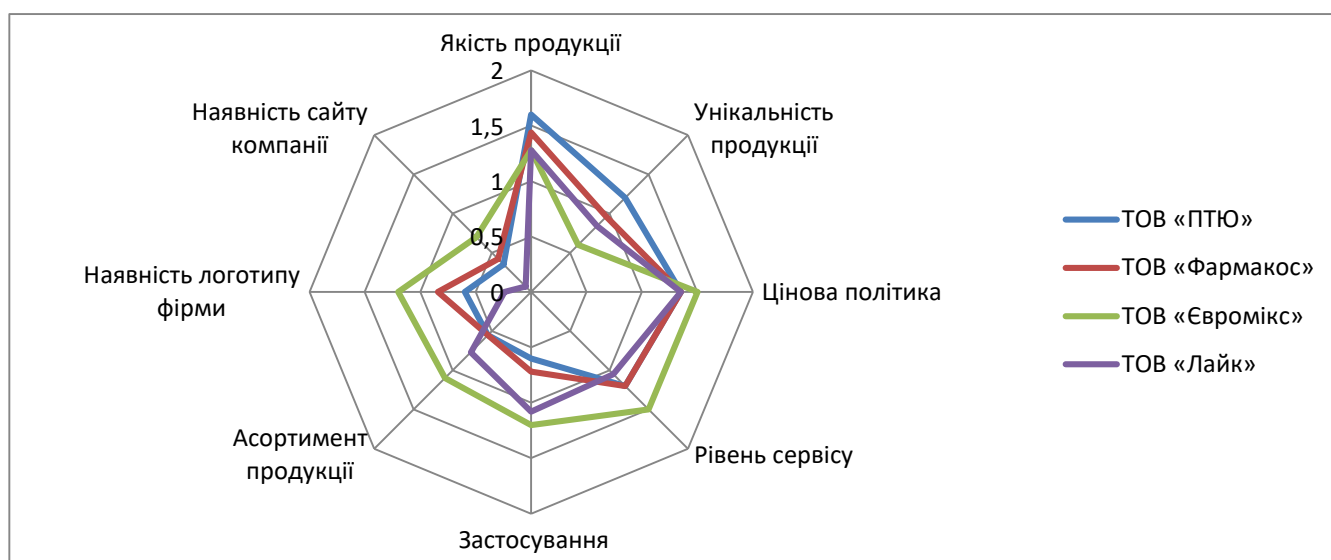


Рисунок 2.11 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Прайм Трейд Юг», 2022 р.

Джерело: створено автором

Проаналізуємо склад і структуру логістичних витрат ТОВ «Прайм Трейд

Юг».

Дослідження логістичної діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг», показали, що витрати підприємства, пов'язані з логістикою, становили у 2020-2022 р.р. 57-62 % у структурі загальних витрат та 53-61 % у структурі загальних доходів підприємства (рисунк 2.12).

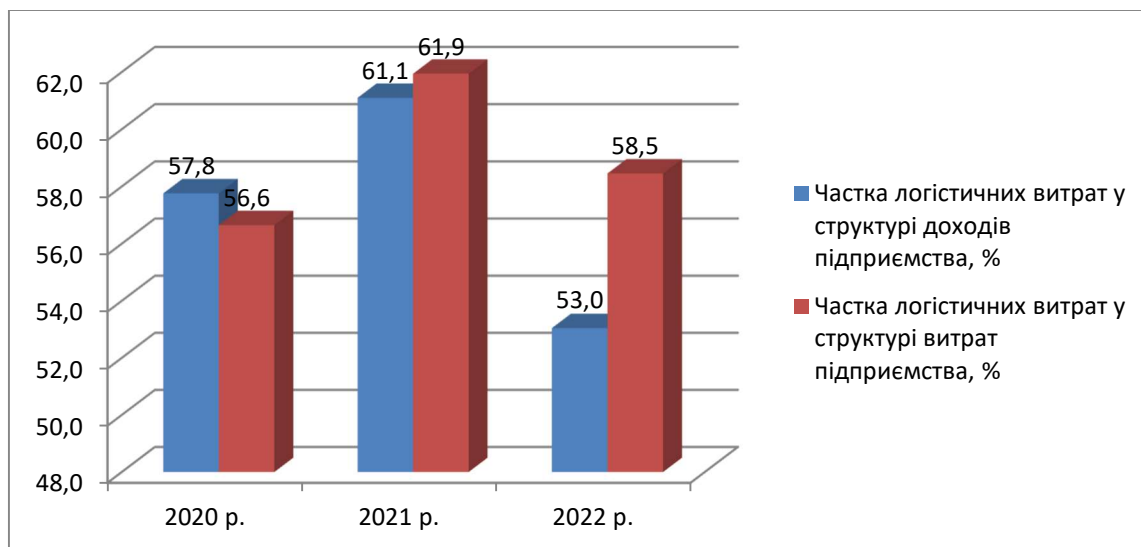


Рисунок 2.12 – Частки логістичних витрат у структурі витрат і доходів ТОВ «Прайм Трейд Юг», %

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Аналіз і оцінка загальних логістичних витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» дозволила виділити структуру логістичних витрат, яка наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Склад і структура логістичних витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Види витрат	2020р.		2021р.		2022р.		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, тис. грн.	%
Витрати на збут	36,4	11,7	63,4	7,6	58,2	7,0	21,8	159,9
Складські витрати	48,6	15,6	88,5	10,6	82,4	10,0	33,8	169,5
Витрати на здійснення процесів закупівлі	84,2	27,0	125,4	15,1	120,3	14,6	36,1	142,9
Витрати на транспортування	97,4	31,3	439,5	52,9	454,8	55,1	357,4	466,9
Витрати на логістичне адміністрування	44,8	14,4	114,2	13,7	110,4	13,4	65,6	246,4
Разом логістичних витрат	311,4	100,0	831,0	100,0	826,1	100,0	514,7	265,3

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Проаналізувавши таблицю, ми бачимо, що за останні три роки витрати на

логістичну діяльність збільшилися в 2,7 рази. Це спричинено загальноекономічними інфляційними процесами, що вплинули на ріст цін на пально-мастильні матеріали, інші енергоносії та ставки заробітної плати персоналу. Спираючись на загальний розвиток підприємства, можна сказати, що збільшення логістичних витрат спричинено збільшенням обсягів реалізованої продукції. Хоча також вважаємо за необхідне зазначити, що на ранніх етапах підприємство не ефективно і нерационально формувало логістичні витрати.

Витрати на збут на підприємстві за 2020-2022 роки зросли на 22 тис. грн., або в 1,6 рази, але потрібно пам'ятати, що в 2021-2022 роках відбулося також різке зростання доходів підприємства. Як ми бачимо, на фоні стрімкого збільшення обсягів реалізації, витрати на збут також зростають, позитивна динаміка витрат на збут має стабільний характер, що спричинено більш раціональним використанням фінансів підприємства, відведених на збут. При цьому питома вага витрат на збут у їх загальному складі має тенденцію до зниження з 11,7 % до 7 %.

Складські витрати збільшилися за 3 роки на 34 тис. грн., або в 1,7 рази. Складські витрати збільшилися пропорційно до зміни обсягів запасів на складах. При цьому, транспортно-складські витрати істотно впливають на собівартість продукції, представляючи собою прямі накладні витрати на цю продукцію, що може призвести, в свою чергу, до зростання цін на продукцію. При цьому питома вага складських витрат у загальному складі логістичних витрат має тенденцію до зниження з 15,6 % до 10 %.

Витрати на здійснення процесів закупівлі також збільшилися на 36 тис. грн., або в 1,4 рази. Як свідчать дані, це другі за питомою вагою витрати після витрат на транспортування. Збільшення витрат на закупівлю спричинено вищезгаданим збільшенням реалізованої продукції, що тягне за собою збільшення запасів сировини та витрат на їх розміщення замовлення і контролю виконання договорів. Питома вага витрат на здійснення процесів закупівлі у загальному складі логістичних витрат має тенденцію до незначного зниження з 14,4 % до 13,4 %.

Витрати на транспортування є також значними, оскільки до них включають

наступні статті:

- 1) оплата тарифу (фрахту) за перевезення та розвантаження-навантаження вантажів (за умови, що такі витрати покладаються на покупця);
- 2) провізна плата з усіма додатковими зборами (крім штрафних санкцій), якщо такі витрати покладаються на покупця;
- 3) витрати на протипожежну та сторожову охорону при транспортуванні запасів до покупця транспортом (за умови, що такі витрати покладаються на покупця);
- 4) витрати з доставки та розвантаження на складах підприємства запасів, що надійшли (крім оплати праці постійних складських працівників, яка належить до витрат на утримання заводських складів).

Витрати на здійснення процесів транспортування також зросли на 357,4 тис. грн., або в 4,7 рази. Для ТОВ «Прайм Трейд Юг» витрати на транспортування є найбільш вагомою статтею логістичних витрат, при чому їх питома вага у загальному складі логістичних витрат має тенденцію до значного зростання з 31,3 % до 55,1 %.

Таким чином, головними причинами зростання логістичних витрат є як зовнішні причини: ріст цін на пально-мастильні матеріали, інші енергоносії, ріст ставок заробітної плати персоналу збільшення обсягів реалізації, так і внутрішні причини: зростання обсягів реалізації, недостатньо раціональне формування логістичних витрат та витрат на збут, відсутність бюджетування в управлінні логістичними витратами.

Дані, отримані завдяки проведеному аналізу логістичних витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг», є індикатором наявності проблем у підприємства в сфері логістики та основою для вибору ефективних варіантів рішення цих проблем в майбутньому, що підвищить ефективність управління логістичною діяльністю на підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності логістичного менеджменту фірми

Одне із головних завдань логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг» полягає, з одного боку, в максимізації задоволеності клієнтів і, з іншого боку, в оптимізації економічних результатів підприємства.

Для аналізу ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг» необхідно дослідити структуру управління логістичною діяльністю підприємства.

Насамперед, слід зауважити, що ТОВ «Прайм Трейд Юг» є регіональною філією холдингу «Prime Trade», який має у своїй структурі 14 регіональних філій на території України. Централізоване управління логістикою здійснюється в центральному офісі холдингу «Prime Trade», який складається з наступних департаментів:

- Департамент продажів;
- Департамент маркетингу;
- Департамент логістики;
- Департамент персоналу;
- Департамент ІТ;
- Фінансовий департамент;
- Юридичний департамент;
- Департамент безпеки.

На рисунку 2.13 наведена управлінська структура ТОВ «Прайм Трейд Юг» у вигляді схеми, яка відображає лінійні та функціональні зв'язки між персоналом у їх супідрядності. Рисунок свідчить, що структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Прайм Трейд Юг» двоступенева з лінійно-функціональним характером.

Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати логістичне адміністрування за лінійною схемою, а функціональні працівники консультативно допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

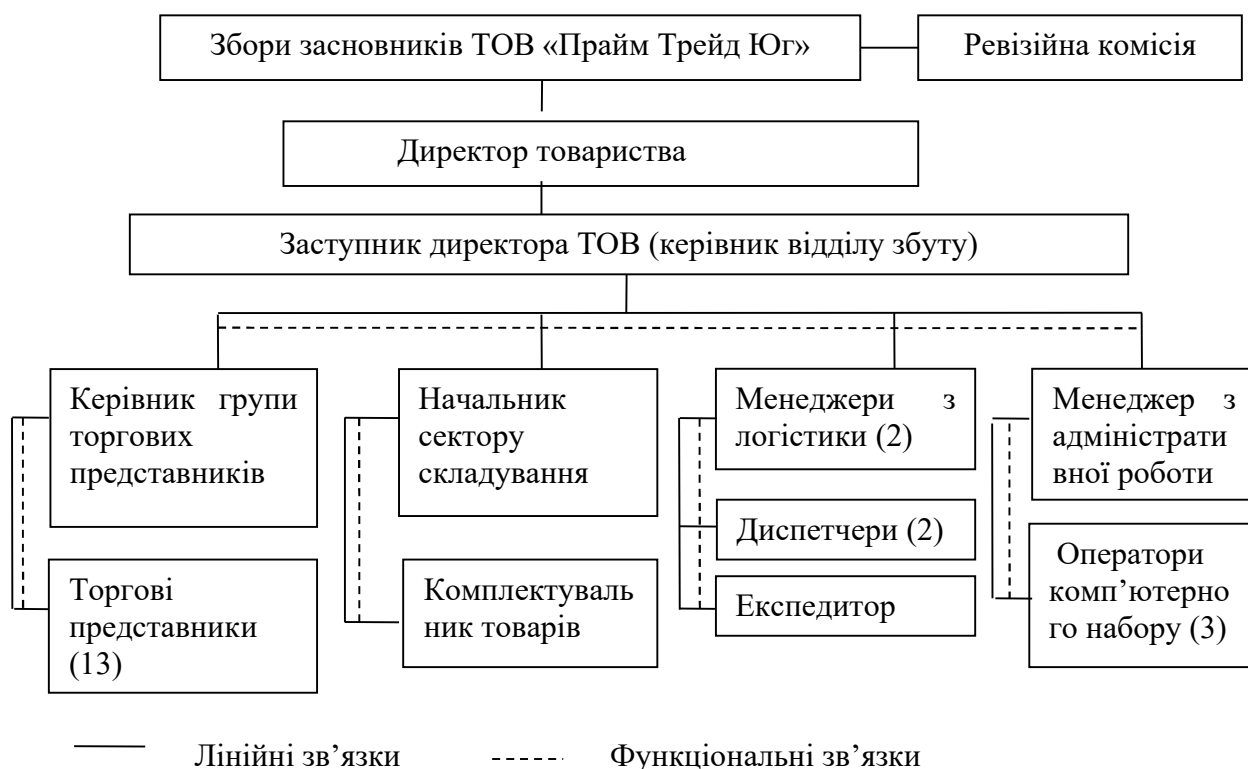


Рисунок 2.13 – Організаційна структура управління ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Джерело: створено автором за даними штатного розпису підприємства

Ця структура характеризується:

- економічністю, оскільки в ній невелика кількість ієрархічних рівнів управління;
- можливістю встановити тісний зв'язок між керівниками середньої ланки і керівником підприємства;
- чіткістю у розподілі повноважень між різними керівниками і спеціалістами тощо.

Далі проведемо аналіз виконуваних функцій менеджменту підприємства, пов'язаних із логістичною діяльністю.

Директор ТОВ «Прайм Трейд Юг» виконує наступні функції логістичного менеджменту:

1. Визначає й розробляє логістичну місію та цілі діяльності фірми.
2. Проектує логістичну систему фірми
3. Визначає посади фахівців із логістики.

4. Розробляє нормативно-інструктивне і методичне забезпечення регламентації логістичної діяльності.
5. Управляє організацією логістичних процесів фірми.
6. Обґрунтовує логістичні проекти відповідно до потреби ринку, галузевих стандартів та інноваційної стратегії розвитку.
7. Координувати міжфункціональні й міжорганізаційні зв'язки в процесі логістичної діяльності фірми.
8. Контролює правильність і своєчасність виконання працівниками задач.
9. Управляє логістичним персоналом.
10. Організовує навчання логістичного персоналу.
11. Координує й контролює рух фінансових потоків, пов'язаних з логістичними процесами.
12. Впроваджує логістичні інформаційні системи.
13. Впроваджує стандарти підприємства з організації складування, зберігання й транспортування вантажів.
14. Керує розробкою й впровадженням заходів з підвищення ефективності логістичної діяльності.
15. Організовує роботи, пов'язані з відповідями на претензій споживачів.
16. Контролювати своєчасність подачі звітної документації працівниками.
17. Контролює дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку й внутрішнього режиму підприємства.
18. Організовує стажування новоприйнятих працівників і проведення інструктажу працівників з питань охорони праці.
19. Встановлює зв'язки з існуючими й перспективними, в тому числі й закордонними, споживачами.
20. Планує інвестиції в розвиток організації.
21. Забезпечує оптимальну взаємодію матеріальних, сервісних, інформаційних і фінансових потоків.

22. Розробляє інноваційні проекти з підвищення якості логістичних процесів і послуг та зменшення загальних витрат.

23. Приймає участь у формуванні програм соціального розвитку організації, розробляє додаткові соціальні гарантії.

24. Складає посадові інструкції підлеглих і розподіляє права, обов'язки, повноваження та відповідальність між виконавцями.

25. Оцінює логістичний потенціал фірми.

26. Розробляє прогноз попиту на послуги фірми.

Менеджери з логістики ТОВ «Прайм Трейд Юг» виконують наступні функції логістичного менеджменту:

1. Формують завантаження транспортного засобу на основі ринкових пропозицій.

2. Видають розпорядження стосовно вантажоперевезень водіям.

3. Контролюють наявність пристосувань для перевезення вантажів і санітарний стан відповідного транспортного засобу, призначеного для їх перевезення, правильність ведення вантажно-розвантажувальних робіт, розміщення й укладання вантажів.

4. Приймають участь у складанні актів та інших документів на нестачу або псування вантажу.

5. Організують страхування вантажів.

6. Організують зберігання і охорону вантажу в процесі транспортування.

7. Вибирають експедиторську фірму.

8. Організують експедирування вантажів.

9. Відстежують перевезення вантажів.

10. Організують технологічний процес перевезення вантажів.

11. Організують оборот зворотної тари.

12. Формують вантажні одиниці з метою оптимального завантаження транспортних засобів і врахування вимог до перевізника вантажів.

13. Оформлюють документацію з перевезення вантажів.

14. Вибирають оптимальний вид транспорту й тип транспортних засобів залежно від вимог до зберігання й транспортування вантажів.

15. Забезпечують диспетчерський контроль і регулювання процесу перевезення вантажів.

Найскладнішою і найвідповідальнішою функцією логістичного менеджменту диспетчерів ТОВ «Прайм Трейд Юг» є формування завантаження транспортного засобу на основі ринкових пропозицій. Дана функція виконується за допомогою онлайнів-пошуку вантажних пропозицій на сайтах Lardi-Trans (<https://lardi-trans.com/>), Della (<https://della.ua/>). Транспортика (<https://ua.transportica.com/>).

Водночас диспетчерами фірми не виконуються такі функції логістичного менеджменту:

1. Не розробляються технологічні схеми вантажно-розвантажувальних робіт і транспортно-технологічні схеми руху вантажу.

2. Не розраховується вартість перевезення.

3. Не розробляються пропозиції з оптимізації процесів транспортування вантажів.

4. Не здійснюється аналіз, аудит та планування бюджетів логістичних витрат на транспортування.

5. Не розраховується та аналізує показники ефективності використання транспортних засобів.

6. Не оцінюється якість транспортного обслуговування.

7. Не оцінюється вантажопотік.

8. Не оцінюється використання транспортних засобів.

9. Не розробляються інструкції з супроводження вантажів і документів.

Для аналізу логістичної діяльності підприємства представимо основні показники логістичної діяльності підприємства ТОВ «Прайм Трейд Юг» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники логістичної діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Приріст (спад) в 2022 р. проти 2020 р.	
				абсолютний	відносний, %
Кількість розвантажень/ відвантажень	2374	1850	2122	-252	-10,61
Кількість скомплектованих замовлень	32156	31185	31700	-456	-1,42
Загальна кількість замовлень	32500	31900	31900	-600	-1,85
Фактичне завантаження потужностей	530	480	512	-18	-3,40
Нормативне завантаження потужностей	600	550	580	-20	-3,33
Кількість вчасно виконаних замовлень	31300	30898	30900	-420	-1,31
Замовлення реалізовані зі складу	22456	21156	22300	-156	-0,69
Кількість рекламаций	6	5	5	-1	-16,67

Джерело: розраховано за даними відділу збуту підприємства

Компанія ТОВ «Прайм Трейд Юг» постійно займається підвищенням якості логістичного сервісу. Наприклад, у 2022 році було отримано кількість рекламаций всього 5 одиниць. Динаміка основних показників логістичної діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг» свідчить, що кількість відвантажень, кількість скомплектованих замовлень та загальна кількість замовлень в 2021 р. продовжувала знижуватись під впливом пандемії коронавірусу і введених карантинних обмежень, а в 2022 р. негативним фактором зниження були воєнні дії на території України і блокування багатьох логістичних маршрутів.

Для оцінки ефективності логістичного менеджменту розглянемо більш детально показники для визначення проблемних зон розвитку компанії (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. +/- до 2021 р.
Завантаженість транспортних потужностей, %	86,4	88,8	78,8	-7,6
Надійність поставки, %	96,3	94,4	93,0	-3,3
Рівень поставок зі складу, %	71,7	68,5	74,1	2,4
Рівень комплектації замовлень, %	98,9	97,8	95,0	-3,9

Джерело: розраховано за даними відділу збуту підприємства

Показник завантаженості транспортних потужностей, котрий характеризує фактичну завантаженість транспортних потужностей та відображає, наскільки ефективно підприємство використовує транспортні засоби, в 2020 році складав 86,4 %, в 2021 році – знизився на 8 % у зв'язку з вищевказаною обставиною, проте

підприємству все ж слід звернути увагу на ефективність використання транспортних засобів та вжити заходів для підвищення даного показника. Показник надійності поставок, котрий є ключовим в ефективності логістичного менеджменту не лише для ТОВ «Прайм Трейд Юг», але й для кінцевого споживача в 2022 році склав 93 %. Даний показник на підприємстві є високим, проте задля підвищення конкурентоспроможності підприємства слід також звернути увагу на можливі шляхи скорочення ризику втрати, пошкодження, невчасної доставки продукції до кінцевого споживача.

Зниження даного показника вимагає пошуку шляхів удосконалення ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг», про що піде мова в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРАЙМ ТРЕЙД ЮГ»

3.1. Створення міжнародного логістичного центру як напрям регіональної диверсифікації логістичної діяльності підприємства

В умовах глибоких структурних змін міжнародного та національного ринку логістичних послуг головне завдання ТОВ «Прайм Трейд Юг» полягає в підвищенні конкурентоспроможності та ефективності логістичної діяльності на світовому ринку. Стабільність функціонування ТОВ «Прайм Трейд Юг» на ринку визначається конкурентоспроможністю самої компанії та наданих нею логістичних послуг і логістичними можливостями, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі. Підвищення ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Прайм Трейд Юг» повинне бути спрямоване на зростання конкурентоспроможності, закріплення конкурентних переваг та збільшення частки ринку логістичних послуг на міжнародному ринку.

Перш ніж розробити заходи щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Прайм Трейд Юг» на міжнародному ринку логістичних послуг, необхідно відзначити той факт, що підприємством зроблено достатньо для забезпечення високого ступеня ефективності логістичної конкурентної діяльності підприємства, що підтверджується результатами аналізу конкурентоспроможності даного підприємства. Холдинг «Prime Trade» працює на українському і міжнародному ринках транспортно-логістичних послуг та надає послуги з перевезення вантажів авіаційним, морським, автомобільним та залізничним транспортом, забезпечуючи збереження доставки вантажів, при необхідності надаючи митний та юридичний супровід. Хоча найбільшу питому вагу послуг займає внутрішня логістика (частка продажів на внутрішньому ринку 88%, рисунок 2.7), міжнародна логістика для холдингу є перспективним напрямом. На сьогоднішні день холдинг «Prime Trade» співпрацює з надійними закордонними

партнерами і надає експортні транспортно-експедиторські та митно-брокерські послуги в Європу: Польщу, Чехію, Німеччину, Італію, Іспанію, Францію Великобританію; а також в Туреччину.

Але не дивлячись на високий рівень конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку, вона має деякі недоліки логістичної діяльності, ліквідація яких допоможе не тільки збільшити свою частку на світовому ринку транспортно-логістичних послуг, а й зміцнити свої міжнародні конкурентні позиції. Зокрема, важливого значення набуває міжнародна транспортно-логістична та експедиторська діяльність, що формує конкурентні переваги. Тому холдингу «Prime Trade» необхідно спрямовувати зусилля на активізацію міжнародної логістичної діяльності підприємства, що дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності як логістичних послуг, так і підприємства загалом.

Нами пропонується створення єдиного логістичного центру на території країни основного експорту транспортно-логістичних послуг як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства та ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Велика кількість підприємств, що працюють на міжнародному ринку транспортно-експедиторських послуг, з часом створюють за кордоном логістичні центри. Особливістю процесу надання послуг холдингу «Prime Trade» у сфері зовнішньоекономічної діяльності (митно-брокерські послуги, міжнародні вантажні перевезення, аутсорсинг зовнішньоекономічної діяльності) є доставка, розмитнення, зберігання продукції клієнтів, які відбуваються окремо в кожній країні. В результаті виникають високі витрати, пов'язані з:

- 1) оформленням договорів з клієнтами;
- 2) транспортуванням великої кількості дрібних вантажів;
- 3) диференційованими митними процедурами;
- 4) відсутністю чітко налагодженої логістичної системи.

У зв'язку з цим, для міжнародних вантажних перевезень, які здійснює холдинг «Prime Trade», пропонується створення єдиного логістичного центру, куди вантаж буде поставлятися і розмитнюватися, після чого буде відправлятися в

країну кінцевої доставки. Для вибору країни дислокації логістичного центру доцільно розглянути географічний фактор, який вплине на вартість транспортування, а також на рівень економіки країни, який впливає на вартість робочої сили, основних засобів (склади, приміщення, транспорт). Цей спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном єдиного логістичного центру з власними складами, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД.

Створення єдиного логістичного центру дозволить холдингу «Prime Trade» підвищити ефективність транспортно-логістичної та експедиторської діяльності, міжнародну конкурентоспроможність та ефективність зовнішньоекономічної діяльності у міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу європейського ринку.

Отже, нами пропонується холдинг «Prime Trade» створити єдиний логістичний центр на території країн основного експорту логістичних послуг. Однією з переваг такої стратегії є те, що холдинг «Prime Trade» може заощадити кошти за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо. Для визначення країни дислокації пропонується розглянути основних споживачів послуг з міжнародних перевезень.

На сьогоднішні день холдинг «Prime Trade» співпрацює з надійними закордонними партнерами і надає експортні транспортно-логістичні послуги в Польщу, Чехію, Німеччину, Італію, Іспанію, Францію Великобританію, Туреччину. Більшість експортних транспортно-логістичних послуг припадає на країни Європи. Як показало дослідження, географічна структура експорту послуг холдинг «Prime Trade» в 2023 році, найбільша питома вага логістичних послуг з міжнародних перевезень припадає на Польщу (33%).

Проаналізувавши географію перевезень, стає очевидним, що найбільш прийнятним, з боку мінімізації витрат на транспортування, є варіант розташування логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі. Даний центр буде виконувати наступні функції: оформлення договорів з клієнтами, прийом і обробка заявок; збір і розвіз вантажів; коротко- і довгострокове

зберігання; консолідація, розукрупнення, сортування, комплектація та інші операції вантажопереробки; перевалка вантажів на інший вид транспорту (транспортний засіб) і доставка вантажів кінцевому споживачу; розрахунки за транспортно-логістичні та митно-брокерські послуги послуги.

На рисунку 3.1 наведена середньорічна структура логістичних витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» за 2020-2022 р.р.

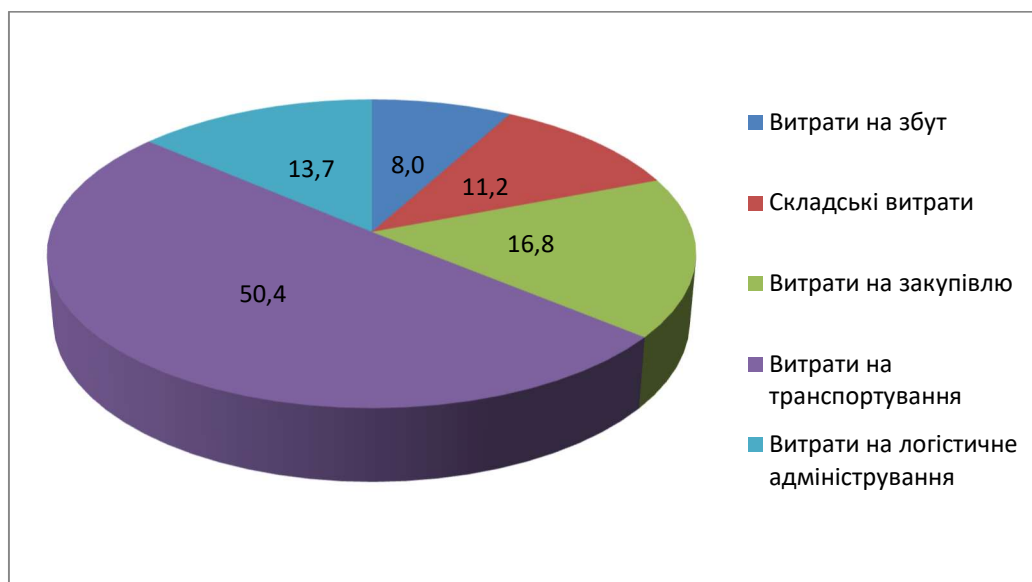


Рисунок 3.1 – Структура логістичних витрат ТОВ «Прайм Трейд Юг» в середньому за 2020-2022 р.р., %

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

Дані рисунку 3.1 показують, що найбільшу питому вагу в них на підприємстві займають витрати на: транспортування – 50 %, на закупівлю та управління запасами – 17 %, та на виконання адміністративно-управлінських логістичних функцій – 13 %. При цьому вважаємо за необхідне зауважити, що для Японії витрати на транспортування складають 13,5% від обсягу продажів, для Англії – 5,5 % від обсягу продажів, для країн ЄС витрати на транспортування продукції складають близько 9 %, на складування і зберігання запасів – близько 9 %, а на логістичне адміністрування – близько 3 % [50].

Отже, в кінцевій вартості товару для споживача ТОВ «Прайм Трейд Юг» близько 51% складають витрати на транспортування та 11 % витрати на складування.

Для того щоб знизити вартість товару, тобто зробити його більш

привабливим для покупця, холдингу «Prime Trade» намагається знизити логістичні витрати, скоротити і спростити логістичний ланцюжок постачання. За рахунок доставки, розмитнення, зберігання вантажу, який перевозиться у країни Європи, можна скоротити витрати холдингу «Prime Trade» близько на 20%. Розрахуємо транспортно-логістичні витрати холдингу «Prime Trade» до і після впровадження єдиного логістичного центру в Європі за прогнозованим показником скорочення витрат (табл.3.1)

Таблиця 3.1 – Транспортно-логістичні витрати холдингу «Prime Trade» до і після впровадження єдиного логістичного центру в Європі

Країни поставки в Європі	Витрати на транспортування, тис. грн.	Витрати на складування, тис. грн.	Витрати на транспортування та складування, тис. грн.	
			до впровадження єдиного логістичного центру в Європі	після впровадження єдиного логістичного центру в Європі (скорочення витрат на 20% за рахунок на доставки, розмитнення, зберігання вантажу)
Польща	5300	2700	8000	6400
Німеччина	4200	2500	6700	5360
Великобританія	4200	2400	6600	5280
Італія	4100	2400	6500	5200
Іспанія	3900	2200	6100	4880
Франція	3800	2200	6000	4800
Чехія	1800	900	2700	2160
Разом	27300	15300	42600	34080

Джерело: розраховано автором за даними Звіту експортних поставок

За рахунок доставки, розмитнення, зберігання вантажу, який перевозиться у країни Європи, холдинг «Prime Trade» зможе скоротити витрати на 20% або на 8,5 млн. грн. В результаті реалізації єдиного логістичного центру в Європі холдингу «Prime Trade» знизить витрати за рахунок: укрупнення партій доставки; скорочення кількості поставок; уніфікація митних процедур; поліпшення координації та взаємодії логістичних процесів поставок в Європу і, як наслідок, їх стабільності. Нами обґрунтовано найбільш прийнятний, з боку мінімізації витрат на транспортування варіант розташування логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі.

Сформуємо стартові витрати на відкриття логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Стартові витрати на відкриття логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі на 2023 р.

Статті стартових витрат	Сума, євро	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Вартість реєстрації логістичного центру в Польщі Підготовка установчих документів Реєстрація компанії, включаючи державне мито Супровід до нотаріуса Усний переклад нотаріального засвідчення реєстрації Нотаріальні послуги, юридична адреса на 1 рік	3600	144	2,10
Організація процесу доставки, розмитнення, зберігання вантажу	120000	4800	70,01
Обігові кошти (матеріальні витрати на зберігання вантажу складають близько 25% від вартості процесу доставки, розмитнення, зберігання продукції)	30000	1200	17,50
Офісне обладнання Комп'ютер Програмне забезпечення Принтер Стіл офісний Сейф Крісло офісне Стілець	12000	480	7,00
Охоронна сигналізація (установка і т.п.)	3100	124	1,81
Страхування	1900	76	1,11
Інші	800	32	0,47
Разом	171400	6856	100,00

Джерело: розраховано автором

Стартові витрати на відкриття логістичного центру холдингом «Prime Trade» в Польщі складають 171400 євро або 5484800 грн. (курс НБУ на 10.05.2023 1 євро = 40,04 грн, округлимо до 40 грн.). Для фінансування відкриття логістичного центру холдингу рекомендується використовувати власні засоби.

У відповідності до діючої практики встановлення розмірів прямих витрат на перевезення вантажу, загальновиробничих та інших витрат, передбачаються наступні їх розміри у ході реалізації проекту відкриття логістичного центру холдингом «Prime Trade». Дані про розмір витрат в процентному відношенні до кількості працюючих, їх фонду заробітної плати та враховуючи специфіку міжнародних перевезень розраховано фахівцями, що надають професійні послуги у сфері бізнес-планування. Проектовані поточні витрати логістичного центру холдингу «Prime Trade» представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Проектовані поточні витрати логістичного центру холдингу «Prime Trade», тис. грн.

Статті витрат	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Прямі витрати на перевезення вантажу	1750	1870	1950
Витрати на оплату праці персоналу	2021	2120	2250
Загальновиробничі витрати	235	240	260
Адміністративні витрати	120	136	149
Маркетингові витрати	205	210	225
Інші витрати	62	65	67
Разом витрати (без урахування амортизації)	4392	4642	4901

Джерело: розраховано автором

Дані про можливість укладення угод зі споживачами послуг з міжнародних перевезень в Польщі отримані з відділу маркетингу холдингу «Prime Trade». Прогнозується, що обсяги надання логістичних послуг з міжнародних перевезень будуть зростати щорічно в середньому на 10%.

Проектований логістичний центр холдингу «Prime Trade» буде працювати з існуючими європейськими партнерами. Також у підприємства в результаті створення логістичного центру є можливість укласти додаткові угоди зі споживачами послуг з міжнародних перевезень в Польщі.

Проектовані грошові потоки створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі у номінальному виразі представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Грошові потоки від надання послуг з міжнародних перевезень в результаті створення холдингом «Prime Trade» в Польщі логістичного центру, тис. грн.

Складові грошового потоку	0 (2023 рік)	1 (2024 рік)	2 (2025 рік)	3 (2026 рік)
Проектовані доходи від надання логістичних послуг	-	11100	12210	13431
Проектовані поточні витрати (без урахування амортизації)	-	4392	4642	4901
Прибуток + Амортизація	-	6708	7568	8530
Чистий прибуток + Амортизація	-	5684	6414	7229
Інвестиції у відкриття логістичного центру	6856	-	-	-
Чистий грошовий потік	-6856	5684	6414	7229

Джерело: розраховано автором

Чистий приведений дохід (ЧПД) розраховується за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum P_k / (1 + r)^t - IC, \quad (3.1)$$

де $P_1, P_2, \dots, P_k$ - річні грошові надходження від проєкту,

r - ставка дисконтування. Дисконтну ставку візьмемо на рівні 12 %,

t - період часу, років,

IC - стартові інвестиції.

Розрахуємо недисконтований чистий дохід проєкту (ЧД):

$$\text{ЧД} = 5684 + 6414 + 7229 - 6856 = 12471 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо дисконтований чистий приведений дохід (ЧПД):

$$\text{ЧПД} = 5684 * 0,893 + 6414 * 0,797 + 7229 * 0,712 - 6856 = 15335 - 6856 = 8479 \text{ тис.}$$

грн.

Індекс доходності (Id) розраховується за формулою:

$$Id = \sum P_k / (1 + r)^t / IC, \quad (3.2)$$

Розрахуємо індекс доходності (Id) проєкту:

$$Id = 8479 / 6856 = 1,24$$

Отже, проєкт створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі вартістю 6,9 млн. грн. є ефективним, його варто прийняти до реалізації. На кожную витрачену на обладнання гривню ми будемо отримувати 1грн. 24 коп. прибутку.

Дисконтовий період окупності проєкту створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі рохрахуємо за формулою:

$$T = \text{сума інвестицій} / \text{середньорічний дохід} = IC / ((\sum P_k / (1 + r)^t) / n) = 6856 / 5112 = 1,3 \text{ року.}$$

З наведених розрахунків з'ясовано, що чистий приведений дохід проєкту створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі становить позитивне значення 8,5 млн. грн. Індекс доходності більше нуля і дорівнює 1,24, а термін окупності проєкту 1,3 року, тому проєкт створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі можна вважати доцільним для впровадження.

Але цей захід має подвійний ефект. За рахунок відкриття логістичного центру в Європі (Польщі):

— є перспективи укласти додаткові угоди зі споживачами логістичних послуг з міжнародних перевезень в Польщі і відповідно підвищити прибуток

компанії (ефективність розрахована вище);

– є можливість економії витрат на 20% за рахунок на доставки, розмитнення, зберіганні вантажу, який перевозиться у країни Європи.

Таким чином, створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі дозволить керівництву компанії скоротити витрати за рахунок економії витрат на доставці, розмитненні, зберіганні продукції на 20%, збільшити прибуток та окупити капітальні вкладення на відкриття логістичного центру в економічно ефективний строк.

Після розрахунку ефективності проєкту необхідно оцінити ризики проєкту створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі. Визначивши перелік ризиків необхідно визначити у скільки перший пріоритет вагомійший за останній. Для цього зведемо розрахунки в таблицю (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Питома вага ризиків проєкту створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі

Ризики	Пріоритет	Вага, Wi
Політичні ризики	3	0,3
російське вторгнення в Україну 2022 року, невизначеність політичної ситуації		0,1
нестабільність діючого законодавства в зовнішньоекономічній діяльності		0,1
COVID-19 та карантинні обмеження на міжнародні автомобільні вантажні перевезення		0,1
Комерційні ризики	1	0,4
Зниження купівельної спроможності замовників митно-брокерських і транспортно-логістичних послуг внаслідок російської воєнної агресії		0,2
підвищення цін на ресурси		0,1
форс мажорні обставини		0,1
Виробничі ризики	2	0,2
псування вантажу, невідповідність стандартам транспортного обслуговування		0,1
недотримання гарантованої ритмічності доставки вантажів внаслідок російської воєнної агресії		0,1
Технологічні ризики	4	0,1
швидке моральне старіння транспортних засобів		0,1

Джерело: розраховано автором за експертними оцінками

Проєктові можуть загрожувати такі ризики: політичні (російське вторгнення в Україну 2022 року, невизначеність політичної ситуації, нестабільність діючого законодавства в зовнішньоекономічній діяльності, COVID-19 та карантинні

обмеження на міжнародні автомобільні вантажні перевезення); комерційні (зниження купівельної спроможності замовників митно-брокерських і транспортно-логістичних послуг внаслідок російської воєнної агресії, підвищення цін на ресурси, форс мажорні обставини); виробничі (псування вантажу, невідповідність стандартам транспортного обслуговування; недотримання гарантованої ритмічності доставки вантажів внаслідок російської воєнної агресії); технологічні (швидке моральне старіння транспортних засобів).

Оцінка настання ризиків для проєкту створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі визначається за 10-бальною шкалою. Визначимо підсумкову оцінку (таблиця 3.6)

Таблиця 3.6 – Підсумкова оцінка ризиків проєкту створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі

Ризики	Wi	Експерти			Середня ймовірність, Pi	R
Політичні ризики		1	2	3		
російське вторгнення в Україну 2022 року, невизначеність політичної ситуації	0,1	7	6	8	7	0,7
нестабільність діючого законодавства в зовнішньоекономічній діяльності	0,1	4	5	3	4	0,4
COVID-19 та карантинні обмеження на міжнародні автомобільні вантажні перевезення	0,1	5	6	4	5	0,5
Комерційні ризики						
Зниження купівельної спроможності замовників митно-брокерських і транспортно-логістичних послуг внаслідок російської воєнної агресії	0,2	8	7	7	7,33	1,47
підвищення цін на ресурси	0,1	2	2	2	2	0,2
форс мажорні обставини	0,1	3	2	2	2,3	0,23
Виробничі ризики						
псування вантажу, невідповідність стандартам транспортного обслуговування	0,1	2	3	4	3	0,3
недотримання гарантованої ритмічності доставки вантажів внаслідок російської воєнної агресії	0,1	4	3	6	4,3	0,43
Технологічні ризики						
швидке моральне старіння транспортних засобів	0,1	1	2	1	1,3	0,13
Разом по всіх ризиках	1	-	-	-	-	4,36

Джерело: розраховано автором за експертними оцінками

Експертами виступили фахівці відділу збуту підприємства ТОВ «Прайм

Трейд Юг». Таким чином проведена оцінка показала, що проєкт створення логістичного центру холдингу «Prime Trade» в Польщі не суттєво піддається впливу ризиків, оскільки ймовірність настання ризику 4,36 бали за 10-бальною шкалою. Найвагомий ризик який може вплинути на процес реалізації проєкту, це російське вторгнення в Україну 2022 року, невизначеність політичної ситуації і зниження купівельної спроможності замовників митно-брокерських і транспортно-логістичних послуг внаслідок російської воєнної агресії.

3.2. Удосконалення системи GPS-моніторингу доставки вантажів

Від швидкості та надійності поставок вантажів залежить рівень задоволення потреб кінцевих споживачів холдингу «Prime Trade», покращується репутація компанії, підприємство стає більш конкурентоспроможним на світовому ринку. Напрямом підвищення ефективності логістичної діяльності транспортно-експедиторського підприємства є зростання показника кількості «ідеальних замовлень», зменшуючи ризики отримання вантажів невчасно. З метою покращення функції контролю транспортної логістики, а також з метою мінімізації збитків, пов'язаних з непередбачуваними поломками, несправностями автомобіля, для надання більш конкретної інформації водіям при пошуку тієї чи іншої точки навантаження/розвантаження, допомозі при непередбачуваних ситуаціях, а також аналізі даних рекомендовано вбудувати в кожен автомобіль датчики, що передаватимуть інформацію про місцезнаходження, стан автомобілю, швидкість руху, а також показники пройденого шляху, відстані та витраченого часу відділу транспортної логістики, який уже буде здійснювати безпосередній аналіз роботи автомобілів і водіїв та забезпечуватиме необхідною підтримкою у разі непередбачуваних ситуацій.

Даний проєкт розглядається з точки зору напряму цифровізації – IoT (Internet of Things) – застосування системи моніторингу транспорту за допомогою GPS трекерів, метою якого є вбудування таких технологій, що дозволяють здійснювати взаємодію з зовнішнім середовищем (у нашому випадку –

транспортно-логістичним відділом холдингу «Prime Trade»), передаватимуть відомості про свій стан і прийматимуть дані ззовні (сповіщення у випадку недотримання плану маршруту). За допомогою традиційних рішень щодо управління ланцюгами постачання, менеджери з логістики холдингу «Prime Trade» часто дізнаються про затримки або неправильно використані активи після того, як вони приїжджають із запізненням на години - або зовсім не - в місця призначення. Ці години в кінці кінців перетворюються на втрату продуктивності, затримку вантажних перевезень та розірвані стосунки з клієнтами транспортно-логістичної компанії.

Використовуючи систему моніторингу транспорту GPS-трекерів, холдинг «Prime Trade» зможе підвищити ефективність транспортно-логістичної та експедиторської діяльності на світовому ринку, що посилить її конкурентні переваги. Як інструмент відстеження та контролю, технологія системи моніторингу транспорту за допомогою GPS трекерів підвищить ефективність між складами та дистриб'юторами, надаючи клієнтам чіткішу видимість їх поставок.

На даний час холдинг «Prime Trade» використовує систему сканування на основі RFID. На відміну від точок сканування на основі RFID, розумний відстежувальний пристрій GPS-трекер передає інформацію в реальному часі про точне розташування вантажів у будь-якій точці ланцюга поставок, що дозволяє транспортно-логістичній компанії мінімізувати дорогі помилки або швидко уникнути зривних вузьких місць. На відміну від більшості розумних пристроїв першого покоління, активи, підключені до мережі IoT, не покладаються на WiFi або 4G, тому проблеми з підключенням зменшуються, незалежно від того, куди об'єкт подорожує. Пристрої моніторингу транспорту GPS-трекери також виграють від більш глибокого покриття у традиційно обладнаних місцях з низьким рівнем сполучення, таких як гаражі та підвали. Камери, встановлені на декількох частинах транспортних засобів, забезпечують 360 ° зору подорожей, а сигнали LTE в транспортних засобах покращують GPS-стеження. Якість та кількість деталізованих даних, які ці розумні пристрої можуть збирати та організовувати, є безпрецедентними. Супутниковий моніторинг допомагає значно

зменшити або взагалі уникнути випадків крадіжки та втрати вантажів при доставці. Застосування трекера дозволить оптимізувати і прискорити розвантажувальні роботи холдингу «Prime Trade».

Окрім оперативного стеження за поточним місцем розташування вантажу, клієнт холдингу «Prime Trade» зможе точніше контролювати час доставки, що дозволить оптимально задіяти складські служби і зменшити кількість небажаних простоїв та авралів.

Використання GPS-трекера також допоможе переконати споживача вантажних перевезень в надійності холдингу «Prime Trade». Замовник зможе самостійно перевірити, що:

- машина з товаром рухається по заданому маршруту;
- водій не «лихачить» і не наражає вантаж підвищеному ризику;
- шофер дотримується встановлених термінів перевезення;
- автомобіль не робить тривалих зупинок під час перевезення.

За допомогою GPS трекеру можливо контролювати:

- авто в режимі онлайн;
- дистанційне блокування двигуна;
- історії пересування;
- мотогодини;
- витрати палива;
- перевищення швидкості;
- відхилення від маршруту;
- небезпечне керування;
- простої, зупинки.

Подібне відстеження вигідно як власнику вантажу, так і логістичній компанії «Prime Trade». При регулярному дотриманні термінів доставки і вимог безпеки замовник отримує надійного і перевіреного перевізника, а транспортна організація - довготривалі контракти на доставку вантажів на національному на міжнародному ринках.

З точки зору замовника вантажних перевезень можливість відстежувати в

реальному часі вантаж, що перевозиться, служить великим плюсом при виборі логістичної компанії. У цьому випадку клієнт отримує більшу ступінь контролю за ситуацією, менше турбується про збереження вантажу і відчуває впевненість в успішній доставці.

Автопарк холдингу «Prime Trade» містить переважно дрібно-вантажний автотранспорт та фури. У дрібно-вантажному транспорті треки використовуються з тією ж метою, що у великогабаритних фурах – контроль маршрутів, рівня палива та вантажів. GPS трекер для вантажівок дозволяє відстежити вантаж у режимі реального часу онлайн, тому можна пропонувати якісний сервіс вантажоперевезень з моніторингом. До того ж, паливо знаходиться на повному контролі компанії, тому недобросовісні водії не можуть скористатися неконтрольованим доступом до матеріальних благ роботодавця.

Трекер для вантажних автомобілів використовується з метою підвищення прибутку та контролю водіїв та вантажів. GPS трекер для фури встановлюється для контролю часу перебування водія в дорозі, швидкісного режиму, дотримання маршруту та безпеки вантажу – при необхідності можна відразу помітити відхилення від маршруту і зв'язатися з водієм для з'ясування обставин.

На сьогоднішній день, ринок цифрових пристроїв, зокрема GPS-датчиків є доволі різноманітним. Нами проведено аналіз компаній, які надають повний спектр послуг в сфері GPS-моніторингу. В результаті проведеного аналізу нами обрано компанію «2control», яка надає повний спектр послуг в сфері GPS-моніторингу. Відмінною рисою компанії, є те, що «2control» пропонує програмні продукти власної розробки. Завдяки цьому, можлива гнучка інтеграція наших рішень в IT-інфраструктуру будь-якого транспортно-логістичного підприємства відповідно до вимог замовника. Хіт-продажу компанії для дрібного вантажного транспорту і фур це GPS-трекер BI 810 Connect (*Додаток А*)

Опис та технічні характеристики GPS-трекера BI 810 Connect представлено в таблиці 3.7. GPS-трекер BI 810 Trek визначає координати, швидкість, пробіг, забезпечує збір даних від додаткового обладнання та датчиків та передає інформацію на сервер за допомогою GPS.

Таблиця 3.7 – Опис та технічні характеристики GPS-трекера BI 810 Connect

Найменування характеристик	Опис та технічні характеристики
Основне призначення та переваги GPS-трекера	GPS-трекер BI 810 Trek визначає координати, швидкість, пробіг, забезпечує збір даних від додаткового обладнання та датчиків та передає інформацію на сервер за допомогою GPRS. Основною відмінністю GPS tracker BI 810 Trek є наявність зовнішніх ГЛОНАСС / GPS антен, які дозволяють домогтися максимальної якості сигналу, при установці в найскладніших і важкодоступних місцях, на відміну від свого молодшого попередника GPS-маячок BI 820 Trek. GPS-маяк BI 820 Trek орієнтований на моніторинг автотранспорту, без необхідності підключення великої кількості спеціалізованих датчиків.
Додаткові особливості	– Пристрій забезпечує якісний трекінг, контроль роботи запалювання, датчиків рівня пального і інших периферійних пристроїв. – Вбудований акумулятор дозволяє працювати пристрою до 12 годин за відсутності зовнішнього живлення. – За втрати мобільного зв'язку записує і зберігає 65000 записів (кілька тижнів), і автоматично передає накопичені дані на сервер по GPRS після відновлення зв'язку. – Завдяки компактним розмірам і наявності захищеного входу живлення, може використовуватися в умовах підвищеної небезпеки, а також за наявності загроз вандалізму. – Корпус виконаний з високотемпературного матеріалу, посиленого скловолокном (IP65). – Можливість підключення додаткового обладнання (датчиків) через ланцюг захисту, підтримка FOTA (firmware-over-the-air) - можливість віддаленої зміни налаштувань і прошивки обладнання. – Має відкритий протокол передачі даних і сумісність з усім популярним ПЗ.
Підключення ДРП	Так (при підключенні відповідного модуля)
GPS та GSM антени	Зовнішні або внутрішні
Тип живлення	Постійне
Стандарт передачі даних	GSM 900/1800
Клас GPRS	IP65
Тип навігаційної системи	GPS/ГЛОНАСС
SIM-картки	1
Типовий споживаний струм (12В)	60мА
Максимальний споживаний струм	350мА
Пам'ять	2МБ (65 000 записів)

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

GPS-маяк BI 810 Trek призначений для GPS-моніторингу і контролю транспортного засобу в режимі online з підтримкою підключення додаткових

датчиків. GPS-трекер відповідає за безпеку, при спробі вскрити вантаж, пристрій надішле попередження відправнику вантажу.

Нами пропонується придбати програму для моніторингу місця розташування транспорту, швидкості руху, зупинок та інших параметрів. Програма для моніторингу «2control» має відкритий протокол обміну даними, сумісний з усіма популярними системами GPS-моніторингу: Wialon, Fort, Orange GPS Trace, що дозволяє вільно вибирати постачальника послуг моніторингу. Також рекомендується придбати датчик витрати палива DFM 100CK. Датчик витрати палива DFM 100CK призначений для вимірювання витрати палива і часу роботи будь-яких вантажних автомобілів з дизельним двигуном.

Сформуємо стартові витрати на впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів у вигляді таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Стартові витрати на впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок модернізації GPS-моніторингу доставки вантажів ТОВ «Прайм Трейд Юг»

Статті стартових витрат	Сума, грн.	Питома вага, %
GPS-трекер BI 810 Connect 36 вантажних автомобілів * 5700 грн (вартість одиниці GPS-трекер)	205200	32,2
Датчик витрати палива DFM 100CK з контролем палива і CAN-шиною 36 вантажних автомобілів * 3800 грн (вартість датчику)	136800	21,5
Аксесуари для GPS моніторингу 36 вантажних автомобілів * 2900 грн (вартість комплекту)	104400	16,4
Сигналізація відкриття вантажного відсіку (36 вантажних автомобілів * 1500 грн (вартість системи сигналізації))	54000	8,5
Метеостанція MeteoTrek	85000	13,3
Програма для GPS-моніторингу «2control», сумісна з системами GPS-моніторингу: Wialon, Fort, Orange GPS trace	52000	8,2
Разом	637400	100,0

Джерело: розраховано автором за даними [12]

Стартові витрати на впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів складатимуть 637,4 тис. грн.

Поточні витрати складуть: 1500 грн (за рік) * 36 вантажних автомобілів = 54

тис. грн.

За рахунок впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів холдинг «Prime Trade» зможе збільшити міжнародну конкурентоспроможність, рейтинг серед споживачів вантажних перевезень, поповнити базу новими клієнтами, підвищити довіру старих клієнтів, підвищити лояльність клієнтів, створити нові логістичні рішення, збільшити продуктивність використання транспортних засобів, збільшити кількість «ідеальних замовлень». В результаті впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів прогнозуємо зростання доходів компанії 10%:

Чистий дохід від надання транспортно-логістичних послуг в 2022 році – 153356 тис. грн. (табл.2.1 – 2 розділ кваліфікаційної роботи).

Прогнозний чистий дохід (Q1) від надання транспортно-логістичних послуг в 2024 році складе: $Q1 = 153356 * 1,1 = 168691$ тис. грн.

Прогнозоване зростання чистого доходу від надання транспортно-логістичних послуг в результаті впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів:

$$\Delta Q = Q1 - Q0 = 168691 - 153356 = 15336 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність наданих транспортно-логістичних послуг за витратами ТОВ «Прайм Трейд Юг» в 2022 році складала 0,5 %. Оскільки даний рівень рентабельності дуже низький, заплануємо його на рівні 15%.

Прогнозований чистий прибуток в результаті впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів: $15336 * 15 \% = 2300$ тис. грн.

За мінусом поточних витрат на GPS-моніторинг доставки вантажів:

$$2300 - 637 = 1663 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозований чистий прибуток в результаті впровадження проєкту модернізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів складе 1,6 млн. грн.

Термін окупності капітальних вкладень складає:

$T = 637 / 2300 = 0,3$ року або близько 4 місяців.

Отже, впровадження проекту оптимізації транспортної логістики за рахунок модернізації GPS-моніторингу доставки вантажів дозволить отримати чистий прибуток від надання логістичних послуг в розмірі 1,7 млн. грн. та окупити інвестиції в економічно-ефективний строк 4 місяці.

Нами виявлені наступні ризики впровадження проекту оптимізації транспортної логістики за рахунок GPS-моніторингу доставки вантажів: непередбачені витрати, пов'язані з некоректною синхронізацією даних автомобіля; закладення неправильного алгоритму роботи; проблеми з освоєнням програмного забезпечення; неякісне програмне забезпечення; некоректна передача даних; часті поломки системи; збільшення вартості системи; збільшення вартості обслуговування.

З метою усунення ризиків нами пропонуються наступні превентивні дії: складення плану проведення текстових робіт, визначення основних показників коректності роботи обладнання; надання логістичним відділом необхідних вимог та побажань з приводу користування програмою; проведення тренінгів та тестування по програмі, тестування пристроїв, планові перевірки коректності роботи пристроїв, оновлення системи, укладання договору з постачальником, який буде постачати та оновлювати систему за фіксованою ціною.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснені теоретичні узагальнення, а також та розроблені рекомендації щодо покращення логістичного менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «Прайм Трейд Юг». Результати дослідження можна сформулювати наступним чином:

1. Логістичним менеджментом є не тільки як виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, координація, облік, аналіз, контроль, щодо логістичної діяльності конкретної фірми, але і як логістичний управлінський персонал трьох рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного.

2. Оцінку стану логістичного менеджменту ми здійснювали на базі ТОВ «Прайм Трейд Юг», яке займається оптовою торгівлею переважно парфумерними та косметичними товарами, а також деякими продуктами харчування та електротоварами. ТОВ «Прайм Трейд Юг» є регіональним відділенням великого національного холдингу «Prime Trade», який має одне з провідних місць в дистрибуції товарів на ринку FMCG України в сегменті побутової хімії та косметики. Крім ТОВ «Прайм Трейд Юг», до складу холдингу входять ще 13 товариств.

3. Обсяг продажів фірми за останні 5 років мав тенденцію до збільшення з 2018 по 2021 рік зі зниженням в 2022 році. Таке зниження зумовлене меншим попитом на парфумерні та косметичні товари у 2022 р. у зв'язку із російською воєнною агресією, яка викликала зниження попиту на даний тип товарів та труднощі з логістикою. Дану тенденцію підтверджує поліноміальне рівняння регресії, яке свідчить, що доходи можуть зменшуватися в деякі роки в межах 7 млн. грн. Надійність висновку висока, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації близький до 1. Чистого прибутку фірмою в 2022 р. було отримано в розмірі 707 тис. грн. Проте рентабельність була надзвичайно низькою і не перевищувала 0,5 %, що означає, що на 100 вкладених гривень фірма отримувала лише 50 коп. чистого прибутку.

4. ТОВ «Прайм Трейд Юг», на протязі понад 6 років, є провідною фірмою з оптової торгівлі парфумерними та косметичними товарами. Підприємство працює на як на B2B-ринку, так і на B2C-ринку. На B2C-ринку при роздрібних продажах фірма надає обмежений спектр логістичних послуг (лише комплектація і пакування замовлень), віддаючи доставку на аутсорсинг ТОВ «Нова пошта». Роздрібні продажі ТОВ «Прайм Трейд Юг» здійснює за допомогою маркетплейсу prom.ua.

5. На B2B-ринку ТОВ «Прайм Трейд Юг» надає послуги складської та транспортної логістики. При цьому безпосередньо ТОВ «Прайм Трейд Юг» надає послуги лише складської логістики, а транспортна логістика є спільною для всіх учасників холдингу «Prime Trade». ТОВ «Прайм Трейд Юг» має стандартні складські комплекси «Avito» в м. Одеса і м. Миколаїв. ТОВ «Прайм Трейд Юг» надає як основні складські послуги: тимчасове, постійне відповідальне зберігання (комплекс вантажно-розвантажувальних робіт і обробки вантажу; облік, сортування, комплектування, пакування, маркування; підготовка необхідної документації, звітності); а також додаткові послуги со-packing (формування метро-юнітів і збірних наборів; формування подарункових і промо наборів; пакування в термоплівку; перепакування; стікерування). Автомобільний парк холдингу «Prime Trade» налічує 36 автомобілів, загальним мінімальним тоннажем 161 т. Всі автомобілі мають санітарні паспорти та регулярно проходять санобробку кузовів.

6. Логістичну діяльність ТОВ «Прайм Трейд Юг» здійснює як на українському, так і на міжнародному ринках, діючи в основному, на вітчизняному. Серед країн-імпортерів в структурі продажів найбільша частка належить Польщі. Найбільшим конкурентом фірми на ринку є ТОВ «Євромікс», яке має правильно сформований логотип, чудово оформлений зручний сайт, ширший асортимент продукції. До сильних сторін ТОВ «Прайм Трейд Юг» можемо віднести високий рівень логістичного сервісу, зважену цінова політику, професійні навички персоналу.

7. Згідно структури управління, задачі і функції закупівельної логістики виконують комерційний директор (пряме адміністрування), менеджер з логістики, диспетчери та експедитор. В роботі розглянуті недоліки щодо виконання ними функціональних обов'язків. Показник надійності поставок, котрий є ключовим в ефективності логістичного менеджменту на підприємстві є високим, проте задля підвищення конкурентоспроможності підприємства слід також звернути увагу на можливі шляхи скорочення ризику втрати, пошкодження, невчасної доставки продукції до кінцевого споживача.

8. В роботі пропонуються два основні напрями підвищення ефективності логістичного менеджменту фірми: створення міжнародного логістичного центру на території Польщі та удосконалення системи GPS-моніторингу доставки вантажів. Чистий приведений дохід проєкту створення логістичного центру холдингом «Prime Trade» в Польщі становить позитивне значення 8,5 млн. грн. Індекс доходності більше нуля і дорівнює 1,24, а термін окупності проєкту 1,3 року, тому проєкт створення логістичного центру можна вважати доцільним для впровадження.

9. Всі автомобілі холдингу «Prime Trade» обладнані системами GPS-навігації, проте дана система була впроваджена 6 років назад, є застарілою і не дозволяє контролювати в режимі реального часу витрати палива, праці і коштів. Тому в роботі пропонується модернізувати систему шляхом встановлення GPS-трекерів та іншого супутнього обладнання нового покоління.

10. Впровадження проєкту оптимізації транспортної логістики за рахунок модернізації GPS-моніторингу доставки вантажів дозволить отримати чистий прибуток від надання логістичних послуг в розмірі 1,7 млн. грн. та окупити інвестиції в економічно-ефективний строк 4 місяці. Дані заходи допоможуть значно підвищити ефективність логістичного менеджменту та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О.В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 25. С. 116-121.
2. Балабанова Л.В. Логістика : підручник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. - 458 с.
3. Бажин І.І. Логістика: компакт-посібник: для студ. вищих екон. навч. закл. Харків: Коксум, 2014. 240 с.
4. Бакаєв О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики: [підручник] [В 2-х т.]. Київ : Київський ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. Т. 1. 430 с.
5. Біліченко В.В., Буренніков Ю.Ю., Романюк С.О. Основи логістики: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ. 2012. 128 с.
6. Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми науки*. 2013. № 2(146). С. 37-44.
7. Горяїнов О.М. Логістика: Конспект лекцій. Харків:ХНАМГ, 2009. 105 с.
8. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
9. Забуранна Л.В., Глущенко О.М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4(12). С. 182-191.
10. Зяйлик М., Вівчар О. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1(4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfbldm.pdf>
11. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.*

Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2020. Том 23. № 2. С. 60-65.

12. Впровадження GPS-моніторингу «2control» URL: <https://monitoring-gps.com.ua/gps-obladnannya/gps-trekery/gps-treker-bi-810-trek-connect>

13. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1. С. 114–123.

14. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підруч. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

15. Крикавський Є.В. Логістика для економістів. Підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.

16. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 340 с.

17. Ларіна Р.Р. Логістика: навчальний посібник. Донецьк: ВІК, 2005. 335 с.

18. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання / уклад. Ковальська Л.Л. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.

19. Логістика. Навч. посіб. / За ред. Запши Г.М., Сахацького М.П., Мельничук О.І. Одеса: Астропринт, 2020. 314 с.

20. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: монографія / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Г. В. Загорій, О. Ю. Горбунова, А. П. Юрченко: за заг. ред. проф. О. В. Посилкіної. Харків: НФаУ, 2011. 772 с.

21. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання / укл. Л.Л. Ковальська. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.

22. Майорова І. О., Нечепуренко О. С. Проблеми ефективності управління якістю транспортно-експедиторського обслуговування. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Збірник наукових праць. 2018. № 4. С. 92-110.

23. Мартинова Л.Б., Шарко В.В. Показники оцінки логістичних технологій промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Т. 31. № 2. Ч. 1. С. 222- 228.
24. Мельникова К.В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 309-312.
25. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 237. С. 120–127.
26. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
27. Перебийніс В.І. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2005. 207 с.
28. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: Підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. Харків: ІНЖЕК, 2010. 440 с.
29. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
30. Рекова Н.Ю., Ткаченко О.Г. Логістика як система поточкових процесів. Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. “*Маркетинг та логістика в системі менеджменту*” (7-9 жовтня 2004 р., м. Львів). Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2004. С. 274-276.
31. Руденко Р.Г. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 187-190.
32. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 3. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6.
33. Седікова І. О. Формування організаційних структур управління на засадах логістики: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня : канд. екон. наук : 08.00.04. Харків: ХНАУ, 2010. 18 с
34. Смирнов І.Г. Транспортна логістика: навчальний посібник для вузів.

Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

35. Смирнова Н.В. Дигіталізація як основний напрям інноваційного розвитку логістики. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 169–180.

36. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч.3. С. 54-59.

37. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. 2013. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_16

38. Сорока І. Й. Аналіз апаратно-програмного забезпечення логістичної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, Т. 3. 2010. № 5. С. 117–120.

39. Струнін В.В., Селівончик А.В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://lib.sumdu.edu.ua/>

40. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 292.

41. Сумець О. М. Основні положення і принципи формування системи оцінних показників логістичної діяльності підприємств АПК. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 119-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_25

42. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посібник. Київ: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.

43. Тридід О.М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб.; за ред. проф., д.е.н. О.М. Тридіда. Харків: ІНЖЕК, 2005. 224 с.

44. Тридід О.М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика: навч. Посібн. Київ: Професіонал, 2008. 176 с.

45. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий електронний журнал*. 2019. Вип. 5. № 4. ст. 156–172.
46. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
47. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
48. Хомчук М. В. Особливості формування логістичних стратегій підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 15. С. 72-76.
49. Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2015. №608. С. 265-271.
50. Чухрай Н.І. Проблеми виходу транспортних підприємств на європейський ринок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 684 : Проблеми економіки та управління. С. 90-94.
51. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292 с.
52. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент Навчально-методичний посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 196 с.
53. Яцюта О. Транспортно-логістична система України в умовах європейської інтеграції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 89–99.
54. Bowersox D., Closs D., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. London: McGraw-Hill, 2020. 784 с.
55. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. London: Pearson, 2014. 516 с.
56. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson, 2011. 317 с.

57. Ghiani G., Laporte G., Musmanno R. Introduction to Logistics Systems Planning and Control. New York: John Wiley & Sons Inc, 2004. 360 c.
58. Grant D.B., Lambert D.M., Stock J.R. Logistics Management: An Integrated Approach. London: McGraw-Hill, 2005. 512 c.
59. Jacobs R.F., Chase R.B. Operations and Supply Chain Management. London: McGraw-Hill, 2017. 784 c.
60. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101>

ДОДАТКИ

GPS-трекер BI 810 Connect (додаток)

